

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

**ASIAKASLÄHTÖISYYS ILMAILULAITOKSEN
ORGANISAATIOKULTTUURISSA**

Yrityksen hallinto
Pro Gradu – tutkielma
Toukokuu 2006
Ohjaaja: Marja Eriksson

Tero Järvinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	Järvinen Tero
Tutkielman nimi:	Asiakaslähtöisyys Ilmailulaitoksen organisaatiokulttuurissa
Pro gradu – tutkielma:	102 sivua
Aika:	Toukokuu 2006
Avainsanat:	asiakaslähtöisyys, organisaatiokulttuuri, organisaation ulkoinen kuva, organisaatiotaso, työyhteisötaso, syvärakenne

Tutkimus käsittelee asiakaslähtöisyyttä Ilmailulaitoksen toiminnassa. Lähestyn tutkimusongelmaa organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Organisaatiokulttuurin käsite tarjoaa riittävän kokonaisvaltaisen näkökulman yrityksen toimintaan asiakaslähtöisyyden selvittämiseksi. Asiakaslähtöisyyden ja organisaatiokulttuurin käsitteet tukevat toisiaan myös siinä mielessä, että niiden molempien perusta on arvoissa. Organisaation sisäistämät tiedostamattomat arvot määrittelevät pitkälti sen kulttuurin olemuksen ja asiakaslähtöisyyden merkityksen organisaation toiminnassa.

Tämä tutkimus on osittain jatkoa Jouko Lääkön (2006) Pro gradu – tutkielmalle, jossa hän tarkasteli Ilmailulaitoksen muutosta valtion virastosta liikelaitokseksi. Yksi Lääkön tutkimuksen keskeisistä tuloksista oli, että asiakasnäkökulma on saanut liian vähän huomiota Ilmailulaitoksen johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Minun tehtäväni oli hankkia lisää tietoa asiakaslähtöisyyden merkityksestä Ilmailulaitoksen toiminnassa nykyaikana. Empiirisen aineiston keräsin pääsääntöisesti haastattelujen avulla. Valitsin haastateltavat heidän asemansa perusteella, sillä uskoin eri osastojen johtajilla olevan riittävän laaja näkemys Ilmailulaitoksen toiminnasta asiakaslähtöisyyden arvioimiseksi.

Aineiston perusteella kävi ilmi, että asiakaslähtöisyyden käsite on ymmärretty ja osittain jopa sisäistetty Ilmailulaitoksen pääkonttorissa. Ilmailulaitoksen ulkoisen kuvan perusteella asiakkaat otetaan organisaation toiminnassa huomioon. Edettäessä lähemmäksi organisaatiokulttuurin ydintä, eli syvärakennetta, alkaa asiakaslähtöisyydessä kuitenkin ilmetä puutteita. Organisaatiotasolla asiakaskeskeistä liiketaloudellista toimintaa vaikeuttavat normit ja säännöt sekä valtion rooli omistajana. Osittain normeista ja säännöistä johtuen on asiakaslähtöisyyden edistämiseksi ollut vaikeuksia myös työyhteisötasolla. Turvallisuuden takaamiseksi laadittujen normien ja sääntöjen noudattamisesta johtuen Ilmailulaitoksen johtaminen on ollut ”kaavamaista”, eikä asiakaskeskeisen toiminnan edellyttämää joustavuutta ole kyetty luomaan. Ilmailulaitoksella on kuitenkin hyvät lähtökohdat asiakaslähtöisyyden edistämiseksi. Yhtenäisten arvojen luominen on nimittäin aloitettava organisaation johtotasolta.

1. JOHDANTO	4
1.1 AIHEENVALINNAN TAUSTA JA KESKEINEN KIRJALLISUUS	7
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA KULKU SEKÄ TUTKIMUSONGELMA.....	9
1.3 RAJAUKSET.....	10
1.4 KESKEISET KÄSITTEET	11
1.4.1 <i>Palvelut</i>	11
1.4.2 <i>Organisaatiokulttuuri</i>	13
1.4.3 <i>Asiakaslähtöisyys</i>	19
1.5 TUTKIMUSMETODIT	20
2. ILMAILULAITOS	23
2.1 TOIMINTA-AJATUS, VISIO JA ARVOT.....	24
2.2 PALVELUT.....	26
2.3 ORGANISAATIO	27
2.4 LIIKETOIMINNAN KEHITYS	30
3. ASIAKASLÄHTÖINEN KULTTUURI PALVELUORGANISAATIOSSA.....	36
3.1 ULKOINEN KUVA	39
3.1.1 <i>Imago</i>	39
3.1.2 <i>Asiakassuhteet</i>	44
3.2 ORGANISAATIOTASO	45
3.3 TYÖYHTEISÖTASO	48
3.4 SYVÄRAKENNE	49
4. ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOS ILMAILULAITOKSESSA.....	52
4.1 VIRASTOAIKA - BYROKRATIAA JA TEHOITOMUUTTA.....	53
4.2 TOIMINTAPERIAATTEIDEN MUUTOS LIIKELAITOSTUMISEN YHTEYDESSÄ.....	54
4.3 1990-LUKU JA TALOUDEN YLIKOROSTUMINEN.....	55
5. ILMAILULAITOS NYKYPÄIVÄNÄ.....	57
5.1 ILMAILULAITOKSEN ULKOINEN KUVA	58
5.1.1 <i>Asema markkinoilla</i>	58
5.1.2 <i>Imago ja asiakastyytyväisyys</i>	61
5.1.3 <i>Viestintä imagon rakentamisen välineenä</i>	64
5.1.4 <i>Asiakassuhteet ja niiden merkitys</i>	66
5.1.5 <i>Suhdemarkkinointi avuksi liiketoiminnan kasvattamisessa</i>	70
5.2 ILMAILULAITOS ORGANISAATIOTASOLLA.....	74
5.2.1 <i>Normit ja säännöt ohjaavat toimintaa</i>	74
5.2.2 <i>Rakenne tukee toimintaa</i>	78
5.2.3 <i>Ristiriitaiset tavoitteet näkyvät johtamisjärjestelmässä</i>	81
5.3 ILMAILULAITOS TYÖYHTEISÖTASOLLA.....	85
5.3.1 <i>Joustavuutta ja tiedottamista vaaditaan lisää</i>	85
5.3.2 <i>Kirjatut arvot sopusoinnussa toiminnan kanssa</i>	91
6. KESKEISET TULOKSET	93
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	96

1. JOHDANTO

Vuoteen 1991 asti Suomen lentoasemaverkoston ylläpidosta ja lentoturvallisuudesta vastasi vuonna 1972 perustettu Ilmailuhallitus. Ilmailuhallituksen organisaatio noudatti ilmailuhallinnon tehtävien kolmijakoa: lentoasemien ylläpito- ja lennonvarmistustehtäviä hoiti lentokenttäosasto, lentoturvallisuudesta vastasi lentoturvallisuusosasto ja yleisiä hallintotehtäviä hoiti hallinto-osasto. Lisäksi organisaatioon kuului erillisenä yksikkönä sotilastoimisto, puolustuslaitoksen ja ilmailuhallinnon välinen yhteistyöelin.

Liikelaitostyöryhmä esitteli ehdotuksen liikelaitoslaista, budjettijärjestelmästä ja rahoituslaskelmista maaliskuussa 1990, ja laki Ilmailulaitoksesta hyväksyttiin saman vuoden joulukuussa. Ilmailulaitos aloitti toimintansa vuoden 1991 alusta. Liikelaitosuudistus merkitsi lisääntyneitä taloudellista itsenäisyyttä ja vastuuta. Ilmailulaitos sai päättää tulojensa käyttämisestä ja rahoituksen järjestämisestä oman harkintansa mukaan. Nopealla uudistusvauhdilla haluttiin turvata Ilmailuhallinnon välttämättömiksi katsomat hankkeet.

Ilmailulaitoksen alkutaival ei ollut helpoin mahdollinen. 1990-luvun alkupuolella Suomen talouselämä ja erityisesti rakennustoiminta olivat syvässä lamassa, mutta Ilmailulaitos uskalsi kuitenkin moninkertaistaa investointitasonsa ja viedä läpi kokonaistalouteensa nähden mittavan terminaalien uudistamisohjelman. Erityisen voimakkaasti kehitettiin Helsinki-Vantaan lentoasemaa.

Koko 1990-luku oli Ilmailulaitoksessa voimakkaan kehittämisen aikaa. Vuoteen 1997 mennessä lähes kaksikymmentä Ilmailulaitoksen matkustajaterminaalia oli modernisoitu tai rakennettu uudelleen. Rakennushankkeiden ajoitus oli onnistunut, sillä jatkuvasti lisääntynyt matkustajamäärä kyettiin hoitamaan hyvin. (Ilmailulaitoksen historiikki. <<http://www.ilmailulaitos.fi/historiikki>>)

Hyvin sujuneella liikelaitosajan alulla on myös kääntöpuolensa. Jouko Lääkkö (Personnel development) Ilmailulaitokselta on tutkinut Pro Gradu – tutkielmassaan Ilmailuviraston muutosta valtion liikelaitokseksi ja Ilmailulaitoksen toimintaa näihin päiviin saakka. Lääkkö on työskennellyt Ilmailulaitoksessa hallintotehtävissä merkittävän ajan. Hän on itse kokenut muutosvaiheen ja ollut vahvasti vaikuttamassa siihen. Lääkkö käyttää tutkimuksen aineistona omien havaintojensa lisäksi Ilmailulaitoksen hallituksen ja johtoryhmän kokospöytäkirjoja vuosilta 1991–2004.

Lääkön (2006) mukaan hänen käyttämässään aineistossa korostui selvästi palveluorganisaatiolle tyypilliset piirteet kuten talous, asiakkuus ja johtaminen. Näistä kolmesta tekijästä, joihin hän myös rajasi tutkimuksensa, selvästi eniten painottui kuitenkin talous. Lääkön mielestä talouden ylikorostuminen on haitannut Ilmailulaitoksen kokonaisvaltaista kehittämistä. Hän kirjoittaa tutkimuksessaan (s.5) muun muassa näin:

Ilmailulaitoksen ensimmäiset liikelaitosvuodet 90-luvun alkupuolella olivat hyvin yhdenmukaisia virastoaikaan verrattuna. Sopeutuminen itsenäiseen liikerahoitteiseen toimintaan on edistynyt hitaasti ja vaiheittain. Alkuvuodet ovat olleet mittavien investointien aikoja, jolloin Ilmailulaitoksen omistuksessa olevat 25 lentoasemaa uudistettiin infrastruktuurinsa osalta kokonaisuudessaan. Toiminnan pääpaino on ollut alkuvuosina rakentamisessa ja nimenomaan saneerausrakentamisessa asiakkuuden, johtamisen ja henkilöstön kehittämisen jäädessä vähemmälle huomiolle uudistumisessa.

Henkilöstön kehittäminen Ilmailulaitoksessa aloitettiin 1990-luvun puolivälissä, noin neljä vuotta liikelaitosuudistuksen jälkeen. Uudistumisen ja kehittämisen tarve henkilöstön osalta huomattiin joidenkin merkittävien ammattiryhmien osoittama tyytymättömyytensä johtamistapaa kohtaan. Ilmailulaitoksessa alettiin järjestää niin

sanottuja henkilöstön kehittämisseminaareja. Niiden tarkoituksena oli yhtenäistää toimintaa ja lisätä henkilöstön ja johdon välistä vuorovaikutusta.

Edellä mainitun lisäksi kaikkien ammattiryhmien työnkuva pilkottiin käsitteellisesti eri vaiheisiin ja Ilmailulaitoksen tehtävä sekä työn kokonaiskuva visualisoitiin ensimmäistä kertaa prosessin mukaisesti palveluorganisaation näkökulmasta. Tällä tavoin organisaation jäsenten oli helpompi hahmottaa työnsä merkitys ja paikkansa Ilmailulaitoksen palvelukokonaisuudessa. Kun tehtävät kuvattiin strategiakeskeisesti sisäisen ja ulkoisen asiakkuuden kannalta, pystyivät myös tuki- ja taustatehtävissä olevat työntekijät ensimmäistä kertaa ymmärtämään tehtävänsä yhteyden palvelun laatuun ja asiakkaiden tyytyväisyyteen, tämä koettiin erittäin hyödylliseksi ja motivoivaksi. (Lääkkö, 2006)

Ilmailulaitoksen viisitoistavuotisen historian aikana koko suomalainen yhteiskunta on vauhdilla siirtynyt jälkiteollisesta yhteiskunnasta kohti palveluyhteiskuntaa. Siitä voidaan pitää osoituksena muun muassa viimeaikaisia mittavia irtisanomisia ja tuotantolaitosten lakkautuksia perinteisillä ja hieman moderneimmillakin teknisillä aloilla. Ilmailulaitos on puhtaasti palveluorganisaatio, joten siinä mielessä se on yhteiskunnallisen kehityksen kärkijoukossa. Pysyäkseen kehityksessä mukana ja pitääkseen imagonsa positiivisena ihmisten mielissä, on Ilmailulaitoksen kuitenkin jatkuvasti kehitettävä osaamistaan.

Lääkön (2006) mukaan asiakkuudet ovat jääneet Ilmailulaitoksen toiminnassa tähän mennessä liian vähälle huomiolle. Asiakkuudet ja asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen ovatkin oikeastaan vasta viime aikoina nousseet Ilmailulaitoksessa esille todenteolla. Se on hyvä, sillä Normannin (1991, 30) mukaan tärkein ongelma palveluorganisaatioiden johtamisessa on nimenomaan asiakassuhteiden hallinta.

Pyrin tässä tutkimuksessa selvittämään asiakaslähtöisyyden merkitystä Ilmailulaitoksen toiminnassa tällä hetkellä sekä mahdollisia tulevaisuuden haasteita sen suhteen. Selvitän sekä Ilmailulaitoksen organisaation ulkoisia että sisäisiä

tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaslähtöisyyden laatuun ja tarpeeseen. Tutkin Ilmailulaitosta ja sen toimintaa organisaatiokulttuurin näkökulmasta.

1.1 AIHEENVALINNAN TAUSTA JA KESKEINEN KIRJALLISUUS

Miettiessäni aihetta opinnäytetyölleni kesällä 2005, oli minulla mielessä organisaatiokulttuurin tutkiminen. Olin perehtynyt organisaatiokulttuurin käsitteeseen ja siihen liittyviin teorioihin jo vuotta aiemmin, kandidaatin opinnäytettä tehdessäni. Kulttuurien tutkiminen on tarpeellista, sillä mielestäni organisaatiokulttuurin käsite pitää sisällään ihmisten johtamisen (leadership) perimmäisen olemuksen. ”Johtajuuden ainutkertainen ja oleellinen tehtävä on kulttuurin manipuloiminen” (Schein 1987, 324). Ihmisten johtaminen on miltei mahdotonta, ymmärtämättä heidän arvojaan ja kulttuuriaan. Yksilöiden ja koko organisaation suoriutumista ja ihmisten omaa organisaatiotaan koskevia tuntemuksia ei myöskään voida ymmärtää, ottamatta huomioon kyseisen organisaation kulttuuria. (Schein 1987, 41)

Eräs Ilmailulaitoksella työskentelevä opiskelukaverini vihjaisi, että siinä saattaisi olla mielenkiintoinen ja yhteistyöhaluinen organisaatio. Hänen avullaan otin yhteyttä Ilmailulaitokseen ja yhteistyö lähti käyntiin. Heti ensikäynnillä Ilmailulaitoksessa, tavattuani Hallinto- ja henkilöstöosaston johtajan Erkki Pitkäsen sekä Jouko Lääkön, tiesin että yhteistyö heidän kanssaan olisi mielekästä ja molempia osapuolia hyödyttävää.

Molempien edellä mainittujen herrojen puheissa korostui selvästi, että asiakaslähtöisyys on Ilmailulaitoksessa ajankohtainen asia ja siihen ollaan jatkossa kiinnittämässä enemmän huomiota. Niinpä ehdotin heille, että voisin tutkia asiaa tarkemmin ja sain heti hyväksyvän vastauksen. Organisaatiokulttuurin näkökulma päätettiin pitää mukana tutkimuksessa, sillä se tarjoaisi mielenkiintoisia näkökulmia

liittyen Ilmailulaitoksen historiaan. Lisäksi pystyimme Lääkön kanssa tukemaan toisiamme tutkimuksen tekemisessä, erityiskiitos siitä Joukolle.

Jälkeenpäin osoittautui että asiakaslähtöisyyttä ja organisaatiokulttuuria ei ole liiemmin tutkittu yhteydessä toisiinsa. Molemmista aihealueista löytyi kyllä runsaasti aikaisempia tutkimuksia mutta näkökulmat olivat pysyneet melko erillään toisistaan. Päätin tutkia molempia erikseen ja koettaa sitten yhdistää ne toisiinsa loogisella tavalla. Palveluita ja asiakaslähtöisyyttä käsittelevistä teoksista kenties monipuolisimmiksi osoittautuivat Richard Normannin teokset: "Service management", 1991 sekä "Normannin liiketoimintateesit", 2001. Organisaatiokulttuuria käsittelevistä teoksista voisi mainita Edgar H. Scheinin: "Organisaatiokulttuuri ja johtaminen" sekä Geert Hofsteden: "Kulttuurit ja organisaatiot", jotka iästään huolimatta ovat yhä erittäin paljon siteerattuja teoksia organisaatiokulttuuria käsittelevässä kirjallisuudessa.

Lopulta löysin Marja Mäkipeskan ja Terttu Niemelän kirjasta "Haasteena luottamus - Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne", organisaatiokulttuurin rakennetta kuvaavan mallin, jonka he ovat laatineet Hofsteden (1992) "Sipulikuvion" avulla. Mäkipeskan ja Niemelän kuvaus organisaatiokulttuurista täsmentää ja konkretisoi hyvin tunnettua Hofsteden organisaatiokulttuurin kuvausta. Malli auttoi minua ymmärtämään organisaatiokulttuuria paremmin johtamisen näkökulmasta ja teki siitä helpommin käsiteltävän. Liitin Mäkipeskan ja Niemelän kuvaamiin organisaatiokulttuurin osiin asiakaslähtöisyydestä ja palveluiden johtamisesta kirjoitettua tietoa ja sain aikaiseksi tutkimukseni tarpeita palvelevan viitekehysten.

1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA KULKU SEKÄ TUTKIMUSONGELMA

Tavoitteenani on kehittää tutkimuksen teoriaosassa viitekehys, jonka avulla voin loogisesti ja havainnollisesti selvittää asiakaslähtöisyyden merkitystä Ilmailulaitoksen toiminnassa. Haasteena on löytää asiakaslähtöisyyden ja organisaatiokulttuurin yhteys. Erityisesti palveluorganisaation kannalta keskeiset tekijät asiakaslähtöisyydessä on Ilmailulaitoksen kannalta syytä selvittää.

Empiriaosuudessa pyrin selvittämään keräämäni aineiston avulla ne tekijät, jotka ovat tähän mennessä vaikuttaneet Ilmailulaitoksen organisaatiokulttuuriin sekä sellaisia asioita, jotka tulevaisuudessa tulevat mahdollisesti vaatimaan asiakaslähtöisyyden edistämistä Ilmailulaitoksessa. Tutkimukseni on tarkoitus osittain täydentää ja syventää Jouko Lääkön tutkimusta Ilmailulaitoksen organisaatiomuutoksesta. Toivon, että tämä tutkimus auttaa Ilmailulaitoksen väkeä kehittämään organisaatiostaan entistä tehokkaamman ja yhteistyökykyisemmän, asiakkaan tarpeet huomioon ottavan, modernin palveluorganisaation.

TUTKIMUSONGELMA:

Täyttääkö Ilmailulaitoksen organisaatiokulttuuri asiakaslähtöisyyden tunnusmerkit, ja jos täyttää niin miten ne näkyvät?

ALAONGELMAT:

- Miten Ilmailulaitoksen toiminnan sisäiset ja ulkoiset erityispiirteet vaikuttavat sen asiakaslähtöisyyteen?
- Rajoittavatko vanhan virastokulttuurin jäänteet Ilmailulaitoksen asiakaslähtöistä toimintaa?
- Onko Ilmailulaitos valmis vastaamaan palvelutoimintaan kohdistuviin haasteisiin tulevaisuudessa?

1.3 RAJAUKSET

Rajaan tutkimukseni teoriaosuudessa käsittelemäni asiat siten, että ne käsittelevät pääosin palveluorganisaatioihin liittyviä tekijöitä. Organisaatiokulttuurin käsite, jonka avulla tarkastelen asiakaslähtöisyyttä, on erittäin laaja. Toisinaan tuntuu siltä että organisaatiokulttuurin on liitetty kaikki asiat, jotka vaikuttavat yritysten toimintaan. Rajaan asiakaslähtöisyyden kannalta huomioon ottamani asiat käyttämäni viitekehykseni avulla, jonka luon Mäkipeskan ja Niemelän kuvaaman organisaatiokulttuurin rakenteen avulla. Siten pystyn hallitsemaan kahden erittäin laajan käsitteen analysoinnin yhdessä.

Tutkimuksen kohdeorganisaation osalta rajaan tutkimukseni käsittelemään pääsääntöisesti Ilmailulaitosta emoyhtiönä ja vielä tarkemmin sen pääkonttorin toimintaa. Ilmailulaitoksella on monia tytäryhtiöitä, joiden toiminta on kokonaisuuden kannalta erittäin tärkeää. Ne ovat kuitenkin itsenäisiä osakeyhtiöitä, joilla on omat tavoitteensa. Joskin Ilmailulaitos emoyhtiönä ja sen pääkonttorin väki on välillisesti ohjaamassa niiden toimintaa. Tytäryhtiöiden hallitukset on Erkki Pitkäsen mukaan "miehitetty" Ilmailulaitoksen ihmisillä. Ilmailulaitos "katsoo ja säätelee" tytäryhtiöiden toimintaa, jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa. Lisäksi Ilmailulaitokseen kuuluu 25 lentoasemaa ympäri Suomea. Myös lentoasemat ovat itsenäisiä tulosityksiköitä, joille pääkonttori asettaa tulos- ja toiminnalliset tavoitteet. (Erkki Pitkäsen haastattelu 1.2.2006) Tytäryhtiöiden ja lentoasemien toiminnan lähempi tarkastelu ei ole tässä tutkimuksessa mahdollista mutta saattaa antaa aihetta jatkotutkimuksille.

Ilmailulaitoksen pääkonttorin osalta rajasin keräämäni haastatteluaineiston siten, että haastattelin jokaista asiakaslähtöisyyden kannalta merkittävän osaston johtajaa. Johtotason valitsin haastattelujen kohderyhmäksi, sillä Siehlin (1985) mukaan monet organisaatiokulttuurin tietoiseen muuttamiseen uskovat luottavat siihen, että kulttuuria voidaan ainakin jossain määrin johtaa (Juuti, Terve työyhteisö 1994, 158.) Eri osastojen johtajat ovat oman osastonsa lisäksi myös yhteistyössä

vastuussa Ilmailulaitoksen kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Näin ollen heillä on suuri merkitys Ilmailulaitoksen asiakaslähtöisyyden kannalta. Lisäksi uskon heillä olevan tieto tai ainakin uskomus siitä millainen on asiakaslähtöisyyden tila sekä heidän omalla osastollaan että Ilmailulaitoksessa kokonaisuutena. Lisäksi tämän tason asemissa toimivilla henkilöillä on todennäköisesti hyvä käsitys organisaatioon vaikuttavista ulkoisista tekijöistä kuten markkinoista ja niiden tulevaisuuden kehityssuunnista.

1.4 KESKEISET KÄSITTEET

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä on melko vähän mutta niiden ymmärtäminen on erittäin tärkeää kokonaisuuden hahmottamiseksi. Sen vuoksi käyn tässä luvussa niistä kolme tärkeintä melko täsmällisesti läpi. Käyttämäni termit ovat varmasti kaikille vähänkin liiketaloustieteisiin perehtyneille tuttuja. Niitä ovat muun muassa: asiakaslähtöisyys, palvelut ja organisaatiokulttuuri. Ne eivät ole tässä yhteydessä tärkeysjärjestyksessä. Niitä on itse asiassa mahdoton laittaa Ilmailulaitoksenkaan kannalta tärkeysjärjestykseen, sillä ne kaikki vaikuttavat vahvasti toisiinsa Ilmailulaitoksen toiminnassa. Niiden yhteys toisiinsa käy ilmi myös seuraavista määritelmistä.

1.4.1 Palvelut

Ei ole lainkaan selvää, mitä palvelu oikeastaan on. Minkä tahansa luokituksen mukaan enemmistö talouden liiketoimista koskee nykyään kuitenkin palveluja. Ratkeako ongelma, jos palveluja pidetään "abstrakteina" tai "aineettomina" tuotteina? Tällainen näkökanta on jossain määrin pätevä, mutta se ei pureudu ongelman ytimeen ja on vertauskuvana varsin riittämätön... Palvelut ovat (kovien tuotteiden käytön sisältäviä) toimintoja, joiden ansiosta on mahdollista solmia uusia suhteita ja järjestää osia uudella tavalla. (Normann 2001, 143)

Richard Normann on tunnettu palveluorganisaatioiden ja palveluiden johtamisen tutkija. Osin hänen ansiostaan alettiin 1970-luvulla puhua ”palvelun johtamisesta.” Palveluiden johtamisen tutkimiselle loi tarvetta palvelujen osuuden nousu suhteessa monen kansantalouden kokonaistuotantoon. Palvelujen johtamiselle loi tarvetta myös asiakkaiden valistuminen. Heistä tuli aktiivisempia ja vaativampia. Tämä johti siihen, että asiakkaita ei voinut enää saada automaattisesti, vaan heidät tuli vietiellä.

Asiakassuhteissa korostui uskollisuus. Myös yritysten kustannusrakenne muuttui. Enää ei investoitu vain tuotantoon. Investoinnit heijastivat siitä lähin myös asiakassuhteiden merkitystä. Muun muassa brändeihin ja asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen alettiin panostaa. Samalla havaittiin mahdollisuus erottua kilpailijoista palvelun avulla. Tarjoamalla laadukasta palvelua, asiakkaista saatiin uskollisia ja sitä myöden asiakassuhteiden kannattavuus parani. Myös perinteisillä teollisilla aloilla alettiin huomata, että asiakas on kiinnostunut muustakin kuin tuotteesta. (Normann 2001, 40 - 41)

Grönroosin (2001, 266–267) mukaan palvelujohtaminen on hyvin markkinalähtöinen tapa johtaa. Sen näkökulma muuttaa johtamisen painopistettä seuraavasti: tuotteesta koituvasta hyödystä asiakassuhteen kokonaishyötyyn, lyhytaikaisista liiketoimista pitkäaikaisiin suhteisiin, ydintuotteiden teknisestä laadusta asiakassuhteiden koettuun kokonaislaatuun, teknisen ratkaisun tuotannon korostamisesta kokonaishyödyn ja – laadun kehittämiseen.

Yleisesti ajatellaan, että palvelut ovat työvoimavaltaisempia kuin tuotantoteollisuus. Tämä seikka on kuitenkin muuttumassa, sillä yhä useammat palvelut ovat vahvasti pääomavaltaisia ja edellyttävät suuria kiinteitä investointeja. Vaikka palvelu perustuisikin enempi pääomaan ja kiinteisiin investointeihin, ei henkilökohtaisten kontaktien merkitys ole vähentynyt. Totuuden hetken merkitys säilyy vaikka asiakas ei kohtaisikaan palvelua tuottavia ihmisiä, sillä hän on joka tapauksessa

tekemisissä palveluorganisaation kanssa esimerkiksi infrastruktuurin ja teknologian välityksellä.

Sen sijaan, että jaoteltaisiin liiketoiminnot pääoma- ja työvoimapainotteisiin, olisi ne järkevää jaotella ”persoonallisuus intensiivisyyden” perusteella. Tällöin huomio kiinnittyy siihen miten paljon palvelun laatuun vaikuttaa ihmisten panos, riippumatta siitä kohtaako asiakas henkilökohtaisesti palvelun tuottajia. (Normann 1991, 17 – 18) Tässä ja edellisessä kappaleessa esittämäni Normannin ajatukset palveluiden luonteesta ovat huomion arvoisia etenkin Ilmailulaitoksen kannalta, sillä sen toiminta on erittäin pääomavaltaista ja suurin osa henkilökunnasta kohtaa asiakkaan henkilökohtaisesti hyvin harvoin tai ei koskaan.

1970-luvulla alkanut kehitys jatkuu yhä. Palveluiden osuus länsimaisten valtioiden bruttokansantuotteissa on kasvussa. Erityisesti niin sanotut ”osaamisintensiiviset palvelut” ovat Kauppa- ja teollisuusministeriön [www-sivujen](http://www.ktm.fi/index.phtml?s=1070#onbody_101) (http://www.ktm.fi/index.phtml?s=1070#onbody_101) mukaan kilpailukyvyyn kannalta keskeisessä asemassa. Osaamisintensiivisillä palveluilla tarkoitetaan korkean teknologian tuotteisiin liitettäviä palveluja. Monet perinteisistäkin suomalaisista teknisten alojen yrityksistä ovat lisänneet palvelujen osuutta liikevaihdostaan. Tämä on ollut välttämätöntä, sillä kova kilpailu ja tuotantotoiminnan siirtäminen halvemmän työvoiman maihin, on pakottanut yritykset tavoittelemaan toiminnalleen parempaa tuottavuutta uusin keinoin.

1.4.2 Organisaatiokulttuuri

Kulttuurien tutkimisen varhaisessa vaiheessa sana kulttuuri yhdistettiin pääasiassa kansallisuuteen ja kansallisiin kulttuureihin. Kulttuurin käsitteen liittäminen organisaatioihin on melko myöhäinen ilmiö. Käsitettä *organisaatiokulttuuri* alettiin käyttää 1960-luvulla yritysilmaston synonyyminä. Organisaatiokulttuuria vastaava ilmaus, *yrityskulttuuri*, keksittiin 1970-luvulla. Voidaan sanoa, että varsinainen

kiinnostus organisaatiokulttuureihin heräsikin vasta 1970- luvun loppupuolella. Kaikkien kuluttamaksi termiksi se tuli vuonna 1982, jolloin McKinseyn-konsulttitoimiston ja Harvard Business Schoolin tutkijatiimeihin kuuluneet Thomas Peters ja Robert Waterman kirjoittivat kirjan nimeltään ”In Search of Excellence”. Tällöin havahduttiin ajattelemaan organisaatioita laajemmalti, sosiaalisina yksikköinä, eikä enää vain mekaanisesti toimivina koneistoina ja sen jälkeen aiheesta on ilmestynyt laajalti kirjallisuutta. (Hofstede 1992, 257)

Yritys- ja organisaatiokulttuureista puhumisesta on sittemmin tullut muoti-ilmiö, niin liikkeenjohtajien ja konsulttien kuin tutkijoidenkin keskuudessa. Kovin innostus tuntuu olevan nyt ohi, mutta aihetta ei ole tyystin unohdettu, eikä ole syytä unohtakaan. Organisaatio- ja yrityskulttuureista on tullut yhtä merkittävä aihe kuin organisaatorakenteista ja strategiasta. Saamastaan suosioista ja tutkimusten suuresta määrästä huolimatta, organisaatiokulttuurille ei ole kyetty luomaan kaikenkattavaa ja kaikkien hyväksymää vakiomääritelmää. Ei ole varmaa onko sen löytäminen edes mahdollista, mutta ainakin etsimisestä on hyötyä.

Kulttuuri kollektiivisena ominaisuutena

Hofstede (1992) esittää kirjassaan ajatuksen, jonka mukaan organisaatiokulttuuri voidaan määritellä ”mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä.” Hofsteden mukaan organisaatiokulttuuri voi olla:

- *holistinen*, jolloin kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa
- *historiallisesti määräytynyt*, organisaation historiaa heijasteleva
- *antropologien tutkimisiin asioihin liittyvä*, kuten rituaalit ja symbolit
- *sosiaalinen rakenne*, jonka on luonut ja säilyttänyt organisaation muodostava ihmisryhmä
- *pehmeä*
- *vaikeasti muutettavissa*, vaikka tutkijat ovatkin erimieltä vaikeuden asteesta.

Hofsteden määritelmä on lyhyt ja ytimekäs. Se ottaa huomioon sekä yksilön että organisaation kulttuurin luojina. Mieli on yksilöllinen ominaisuus ja sen ohjelmoiminen tarkoittaa yksilön arvojen ja ajatusten säätelyä ja hallintaa kulttuurin avulla. Hofsteden määritelmästä paistaa läpi ajatus, että organisaation tehtävä on antaa yksilölle päätöksenteossa tarvittavat tiedot ja ohjata päätöksentekoa organisaation tavoitteiden suuntaan.

Hofsteden organisaatiokulttuurin määritelmä asettaa melkoisen haasteen yritysten johtajille. Kuinka ihmisten mieliä voidaan ohjelmoida kollektiivisesti? Kaikkihan me kuitenkin tiedämme, että ihmisillä on tapana ajatella yksilöllisesti ja muodostaa oma käsityksensä asioiden laadusta sekä joskus jopa kapinoida auktoriteetteja vastaan.

Hofstede (1992, 28) myöntääkin että ”ihmisten ristiriitaisten henkisten ohjelmointien vuoksi on vaikea ennakoida heidän käyttäytymistään uusissa tilanteissa.” Organisaatioissa henkisten ohjelmointien ristiriitaa aiheuttaa hänen mukaansa eri organisaatio- ja yritystasot sen mukaan, miten työntekijät ovat sisäistäneet yrityksen arvomaailman ja näkemykset.

Tiedostamaton kulttuuri

Schein (1987, 24) väittää, että ”kulttuuri tulisi rajata koskemaan perusoletusten ja uskomusten tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perusluonteisella, itsestään selvällä tavalla. Nämä oletukset ja uskomukset ovat opittu tapa reagoida ulkoisen ympäristön tuottamiin, ryhmän säilymiseen ja sen sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin.” Koska tämän reagoitavan avulla on voitu toistuvasti ja luotettavasti ratkaista ongelmia, on siitä tullut tiedostamatonta. Scheinin mukaan on tärkeää erottaa tämä kulttuurin perusolemus sen pintatason ilmiöistä, artefakteista ja arvoista

Scheinin määritelmä on kattava mutta määritelmän pituudesta ja abstraktista luonteesta johtuen se on vaikeasti ymmärrettävä. Määritelmä ei myöskään paljoa rohkaise yritysjohtajia panostamaan kulttuurien ymmärtämiseen ja hallitsemiseen. Kuka pystyy havaitsemaan ja ymmärtämään kulttuurin luonteen, jos se kerran on kulttuurin jäsenillekin tiedostamaton?

Scheinin määritelmässä on lisäksi toinenkin ongelma. Varsinkin jos kyseessä on suuri yritys, voidaan epäillä onko olemassa koko organisaation kattava kulttuuri? Tämähän tarkoittaisi sitä, että kaikki organisaation jäsenet ovat oppineet samat oletukset ja uskomukset ja niistä on tullut heille tiedostamattomia. Schein (1987, 26) tarjoaa tähän ongelmaan kuitenkin ratkaisun. Hänen mukaansa ” termiä kulttuuri voidaan soveltaa minkä kokoiseen sosiaaliseen yksikköön tahansa, kunhan sillä vain on ollut tilaisuus oppia ja vakiinnuttaa näkemys itsestään ja ympäristöstään.”

Schein käyttää nimitystä ryhmä, tarkoittaessaan organisaation sisällä olevia, pienempiä yksiköitä. Ryhmän kulttuurilla hän tarkoittaa ”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.” Tämä onkin paljon selkeämpi ja toimivampi määritelmä kulttuurille. Mielestäni se sopisi paremmin myös organisaatiokulttuurin määritelmäksi. Onhan tällainen pienempi yksikkökin organisaatio, vaikka sillä ei olisikaan virallista hierarkiaa ja organisaatiokaaviota. Tällaisten pienempien ryhmien kulttuureja on nimitetty myös alakulttuureiksi. Erilaisten alakulttuurien kokonaisuus muodostaa koko yrityksen kulttuurin.

Scheinin esittämästä kulttuurin määritelmästä on havaittavissa ajatus, että kulttuuri on yksilöistä lähtöisin ja se koostuu ryhmän muodostavien yksilöiden yhteisestä oppimisesta. Täten voidaan ajatella, että kulttuurin muodostuminen

organisaatiossa lähtee ikään kuin alhaalta päin. Päinvastoin kuin Hofsteden määritelmässä, joka oletti kulttuurin olevan kollektiivista ja ylhäältä käsin luotavissa. Näitä määritelmiä kuitenkin yhdistää ajatus siitä, että kulttuuri on ryhmän ominaisuus. Molempien tutkijoiden mielessä on myös ollut oletus, että kulttuuri yhtenäistää ryhmää ja erottaa sen muista ryhmistä. Tämä on aina ollutkin vallitseva käsitys organisaatiokulttuurin tutkijoiden keskuudessa.

Kulttuuri itseohjautuvana järjestelmänä

Kulttuuri tulee ihmisten sisältä, ja he kokoavat sen palkitakseen niitä kykyjä, joita heillä yhteensä on. Kulttuuri luo jatkuvuutta ja identiteettiä ryhmälle. Se tasapainottaa vastakohtaiset panokset ja toimii itseohjautuvana järjestelmänä, joka saa tietonsa palautteesta. Se toimii informaatiomuotona ja voi edistää suuresti yhteisymmärrystä. Kulttuurin arvojen sopusointuisuus voi vaihdella. (Hampden-Turner 1991, 22)

Tämä Hampden-Turnerin luoma organisaatiokulttuurin määritelmä on itse asiassa hyvin lähellä Scheinin määritelmää. Niille on yhteistä yksilölähtöisyys ja itseohjautuvuus. Aivan kuten Scheinin määritelmässä tiedostamattomiksi muodostuneet opitut toimintatavat ohjasivat yksilön ja ryhmän toimintaa, myös tässä määritelmässä korostetaan tiedon merkitystä kulttuurin luojana. Ryhmä saa toimistaan palautetta itsensä ulkopuolelta. Palaute lisää tietoa ryhmässä ja yhteinen tieto yhdistää ryhmän jäseniä. Hampden-Turnerin määritelmä on kuitenkin sinänsä havainnollisempi ja täsmällisempi, sillä siinä tieto ymmärretään konkreettisemmin. Tieto on jotakin, joka havaitaan ja sitä voidaan käsitellä.

Yksi asia kuitenkin erottaa Hampden-Turnerin määritelmän olennaisesti kahdesta edellä mainitusta. Nimittäin havainto siitä, että arvojen sopusointuisuus voi vaihdella kulttuurin sisällä. Sekä Hofstede että Schein olettivat, että ei ole olemassa kulttuuria, elleivät ryhmän tai organisaation arvot ole yhtenäiset. Tämä on tärkeä huomio sen vuoksi, että se vaikuttaa siihen mitä tarkoitetaan

organisaatiolla tai ryhmällä. Hofstede ja Schein tarkoittivat organisaatiolla ryhmää, jolla on yhteinen kulttuuri. Hampden-Turnerin määritelmästä voi havaita ajatuksen, että ryhmä voidaan muodostaa myös organisatorisesti, ulkoapäin. Juuri tämä seikka aiheuttaa sen, että ryhmän sisälläkin arvot voivat vaihdella. On nimittäin todennäköisempää, että mikäli jokin ryhmä voisi muodostua täysin vapaasti ja omaehtoisesti, niin ryhmän sisällä ilmenisi vähemmän arvojen välistä ristiriitaa. Tämän aiheuttaa ihmisten taipumus hakeutua samankaltaistensa seuraan. Ihmiset, jotka ajattelevat ja toimivat samalla tavalla, tulevat paremmin toimeen keskenään kuin kaksi aivan erilaista persoonaa. Lisäksi organisatorinen ajattelu tuo kulttuurin käsitteen lähemmäksi käytännön yritysjohtajia ja tarjoaa keinon kulttuurin hallintaan.

Palveluorganisaation kulttuuri

Myös Normann (1991, 164) on sitä mieltä, että kaikilla organisaatioilla ja sosiaalisilla järjestelmillä on kulttuuri. Kulttuuri koostuu normeista, arvoista ja uskomuksista, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. Kulttuurin kattavuus ja yhtenäisyys voi vaihdella mutta se on joka tapauksessa olemassa, joten sen vaikutuksilta ei voi välttyä. Kulttuuri muodostuu, hieman yksinkertaistaen, pääosin kahdesta lähteestä: Ensisijainen lähde on organisaation toimintaympäristö eli yhteiskunta, toimiala, teknologia jne. Lisäksi, etenkin asiantuntijaorganisaation kulttuurin vaikuttaa voimakkaasti työntekijöiden ammattiinsa liittämät arvot ja uskomukset.

Edellä mainittujen tekijöiden perusteella kulttuurin voisi luulla määräytyvän ympäristön vaikutuksesta ja organisaation historiasta. Toinen lähde, kaikesta huolimatta, on johtaminen (leadership), jolla siis tässä tarkoitetaan enempi ihmisten kuin toimintojen johtamista. Johtajilla tulee olla organisaation toiminta-ajatuksen sopivat arvot, jotka palvelevat yrityksen tavoitteita. Lisäksi johtajien on osattava viestiä arvoistaan ja ajatuksistaan ymmärrettävällä tavalla, jotta työntekijät voisivat sisäistää ne.

Kulttuuri on palveluorganisaatioissa erityisen tärkeä johtamisen väline, niiden persoonallisuusintensiteetistä ja palvelun aineettomuudesta johtuen. Hyvin sisäistetyt arvot ohjaavat nimittäin tehokkaasti toimintaa. Kulttuuri ei ohjaa ainoastaan päivittäistä toimintaa vaan se vaikuttaa myös pidemmän tähtäimen strategisiin päätöksiin. Esimerkiksi rekrytointi, koulutus ja liiketoiminnan suunnittelu saavat useimmiten vahvoja vaikutteita organisaation kulttuurista. (Normann 1991, 164 - 165)

Normannin (1991, 166 – 167) mukaan menestyksekkäiden palveluorganisaatioiden salaisuus on niiden kulttuureissa ja arvoissa. Menestyneiden palveluorganisaatioiden, joita Normann kutsuu termillä ”New Culture Companies”, kulttuureja ja hallitsevia ajatusmalleja voidaan luonnehtia muun muassa seuraavasti: Laadun arvostus ja pyrkimys erinomaisuuteen, asiakassuuntautuneisuus, panostaminen ihmisiin ja osaamiseen jne. Lääkön (2006, 2) tutkimuksen perusteella edellä mainitut tekijät eivät ole painottuneet Ilmailulaitoksen toiminnassa tasapuolisesti. Hän toteaa muun muassa näin: ”Talouden ylikorostuminen nousi aineistosta selvästi esille suhteessa muihin palveluorganisaatiolle tärkeisiin ilmiöihin.”

1.4.3 Asiakaslähtöisyys

Tuotekeskeinen ajattelu perustuu tuotteisiin, volyymiin ja suuruuden ekonomiaan (Raulas, Hellman, Peuhkurinen 2005, 55–56.) Asiakkaita on kuvattu talousteoriansa perinteisesti abstraktina kokonaisuutena, markkinoina. Heitä on pidetty arvoketjun viimeisenä lenkinä. Valta alkoi kuitenkin siirtyä asiakkaille jo teollistumisen kauden alkuvaiheessa, kun tarjonta ylitti kysynnän. (Normann 2001, 37) 1980-luvulla suosiossa ollut porterilainen strateginen positiointikin sai lopulta väistyä. Enää ei riitä, että yrityksen paikka arvoketjussa on oikea. Tästä syystä tuottavuuden parantamiseen alettiin panostaa massiivisesti. Perinteiset tuottavuusajatukset kuitenkin levisivät niin tehokkaasti, että nekään eivät pian enää

tuoneet kilpailuetua. Seuraavaksi alettiin panostaa erikoistumiseen eli differoitumiseen.

Liikeideoiden uudelleen muotoilun ja erikoistumisen myötä alettiin myös oman organisaation rajoja ja asiakkaita katsella hieman eri näkökulmasta. Yritykset suuntaavat yhä useammin katseensa oman organisaation rajojen ulkopuolelle, sillä menestyminen vaatii nykyään omien prosessien hallinnan lisäksi myös asiakkaiden ja kilpailijoiden prosessien tuntemista. Näin asiakkaat tulevat yhä lähemmäksi organisaatiota ja samalla johtaminen muuttuu yhä enemmän asiakkuuksien tai kokonaisten arvontuotantojärjestelmien johtamiseksi.

Kilpailukyvyn keskeisenä lähtökohtana onkin siis asiantuntemuksen sijaan asiakastuntemus. Asiakastuntemus edellyttää asiakkaan kuuntelemisen lisäksi asiakkaan arvontuotantoprosessin aitoa ymmärtämistä. Palveluorganisaation tulee esittää itselleen sellaisia kysymyksiä kuin: Millainen on asiakkaan arvontuotantoprosessi? Mikä on asiakkaalle arvokasta? Millaisia tavoitteita asiakkaalla on? Mikä on roolimme asiakkaan prosessissa jne.? (Storbacka, Blomqvist, Dahl, Hager 1999, 14–15)

Eriyisen hedelmällinen tapa tarkastella liiketoimintaa on, Normannin (2001, 254) mielestä, ajatella yritys osana asiakkaan liiketoimintaa ja asiakkaita tärkeimpänä sidosryhmänä. Konkreettisesti tämä näkyy tavassa ajatella palvelua asiakkaan arvon tuotantoprosessin panoksena eikä oman järjestelmän tuotoksena. Tällainen ajattelu edellyttää asiakkaan liiketoiminnan tuntemista ja oman toiminnan suunnittelua sen pohjalta.

1.5 TUTKIMUSMETODIT

Tutkimusmenetelmäni on laadullinen tapaustutkimus, kuten liiketaloustieteissä ja muissa ”ihmistieteissä” on usein tapana. Keräämäni tutkimusaineisto

Ilmailulaitoksesta on pääosin kvalitatiivista ja tulkitsen sitä myös laadullisin menetelmin. Mielestäni paras tapa tutkia organisaatiokulttuurin liittyviä seikkoja, on käyttää kvalitatiivista aineistoa ja toiminta-analyyttistä tutkimusotetta. Tarkoitukseni on toiminta-analyttiselle tutkimusotteelle ominaisella tavalla kuvailla Ilmailulaitoksen toimintaa ja organisaation tilaa ja tehdä siitä johtopäätöksiä asiakaslähtöisyyden valossa. Empiirinen aineisto on tutkimuksessani suuressa arvossa ja pyrin niin sanotusti käymään vuoropuhelua teorian ja empirian välillä.

Perehtyminen Ilmailulaitokseen ja aineiston kerääminen alkoi vierailullani Ilmailulaitoksen pääkonttorissa syyskuussa 2005. Tapasin tuolloin Hallinto- ja henkilöstöosaston johtajan Erkki Pitkäsen sekä Jouko Lääkön (personnel development). Herrat kertoivat minulle avoimesti näkemyksiään Ilmailulaitoksen historiasta ja sen nykytilanteesta. Näkökulma organisaation toimintaan oli tuossa vaiheessa vielä hyvin laaja. Tapaamisen yhteydessä kävi ilmi, että organisaatiokulttuurista on puhuttu Ilmailulaitoksessa paljon, johtuen muun muassa johtamiseen liittyvistä näkemyseroista joidenkin ammattiryhmien ja johdon välillä. Organisaatiokulttuuriin liittyvistä asioista selkeästi yli muiden, Pitkäsen ja erityisesti Lääkön puheissa, korostui kuitenkin asiakaslähtöisyyden käsite. Niinpä päätimme, että tutkisin organisaatiokulttuuria asiakaslähtöisyyden näkökulmasta.

Ilmailulaitos oli minulle täysin vieras organisaatio ennen tämän tutkimuksen aloittamista. Niinpä lähdin liikkeelle ruohonjuuritasolta perehtymällä yrityksen verkkosivuihin. Tunsin melko pian päässeeni ”jyvälle” organisaation toiminnasta ja siihen liittyvistä erityispiirteistä, joten aloin tutustua asiakaslähtöisyyttä ja organisaatiokulttuuria käsitteleviin teoksiin ja tutkimuksiin. Tiesin jo etukäteen, että molemmat aihealueet ovat hyvin laajoja, joten keskityin poimimaan valtavasta tiedon määrästä ne asiat, joilla uskoin olevan merkitystä Ilmailulaitoksen kannalta. Jouduin tässä vaiheessa todella pistämään mielikuvitukseni peliin ja kuvittelemaan itseni osaksi Ilmailulaitosta, jotta näkisin asiat heidän näkökulmastaan.

Pari kuukautta myöhemmin vierailin jälleen Ilmailulaitoksella keskustelemassa Lääkön kanssa tutkimustemme etenemisestä. Kerroin hänelle aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella tekemistäni havainnoista ja sainkin voimakasta tukea ajatuksilleni. Olin siis oikeilla jäljillä. Lääkkö oli myös syksyn aikana edennyt tutkimuksensa teossa ja kertoi minulle alustavista tuloksistaan. Huomasimme, että tutkimuksemme täydentävät oivallisesti toisiaan ja päätimme tehdä yhä tiiviimpää yhteistyötä.

Sovimme Lääkön kanssa että tekisin Ilmailulaitoksen pääkonttorissa joitakin haastatteluja, jotta saisin laajemman kuvan Ilmailulaitoksen toiminnasta ja asiakaslähtöisyyden merkityksestä organisaatiossa tänä päivänä. Lääkön tutkimuksesta sain aineistoa koskien Ilmailulaitoksen historiaa ja kulttuurin muutosta. Tämä oli tutkimukseni kannalta merkittävä edistysaskel, sillä organisaation historian tunteminen on ensiarvoisen tärkeää sen kulttuurin ymmärtämiseksi. Lisäksi Lääkön tutkimuksessaan esiin nostamat ongelmat Ilmailulaitoksen toiminnassa auttoivat minua selkeyttämään oman tutkimukseni näkökulmaa.

Laadin haastateltaville esittämäni kysymykset Mäkipeskan ja Niemelän (2005) esittämän organisaatiokulttuurin rakenteen perusteella (kuvio 3, s.38). Pyrin esittämään kysymykseni siten, että kykenisin vastausten perusteella tulkitsemaan haastateltavien mielipiteitä asiakaslähtöisyydestä ja sen merkityksestä Ilmailulaitoksessa. Analysoidessani vastauksia huomasin onnistuneeni tehtävässä melko hyvin. Osaltaan siinä auttoi kaikkien haastatteluihin osallistuneiden avoin asennoituminen minua ja tutkimustani kohtaan, kiitos siitä heille. Tässä raportissa yhdistän Lääkön tutkimuksesta sekä haastatteluistani saamani tiedon Ilmailulaitoksesta ja analysoin sitä keräämäni teoreettisen aineiston avulla.

Jos jokin, niin asiakaslähtöisyyden tutkiminen on laadullista tutkimusta. Asiakaslähtöisyyden tuloksia voidaan kyllä mitata esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyillä, joiden tulokset saattavat olla kvantitatiivisessa

muodossa. Asiakslähtöistä toimintaa, samoin kuten toiminnan tuloksia, on kuitenkin arvioitava laadullisin menetelmin. Tämä johtuu siitä, että asiakslähtöisyys on lopulta arvokysymys. Toimintaohjeista ja organisaation kirjaamista arvoista huolimatta asiakslähtöisyys on viime kädessä riippuvainen organisaation jäsenten sisäisistä arvoista. Tämä tekijä liittyy asiakslähtöisyyden loogisesti organisaatiokulttuurin käsitteeseen, sillä kulttuurin merkittävin tekijä on, teoreettisen aineistoni perusteella, kiistatta sen jäsenten arvot.

Asiakslähtöisyyden ja organisaatiokulttuurin sidoksesta yksilön arvoihin johtuen, on niiden tulkinta hyvin subjektiivista. Objektivisen totuuden esittäminen siitä, mitkä tekijät ohjaavat tai pitäisi ohjata organisaation ja yksilön toimintaa, on niiden tapauskohtaisuudesta johtuen mahdotonta. Niinpä tämänkin tutkimuksen tulokset ja niiden perusteella tekemäni johtopäätökset ovat väistämättä yhteydessä henkilökohtaisiin arvoihini ja rajalliseen ymmärrykseeni Ilmailulaitoksesta ja sen toiminnasta. Tarkoituksen onkin herättää lukija, erityisesti Ilmailulaitoksen väki, ajattelemaan asiakkaiden merkitystä organisaation toimintaa ohjaavana tekijänä.

2. Ilmailulaitos

Ilmailulaitos lyhyesti:

- Ylläpitää Suomen lentoasemaverkostoa ja lennonvarmistusjärjestelmää.
- Tuottaa ja kehittää turvallisia, kilpailukykyisiä ja kansainvälisesti korkealaatuisia lentoasema- ja lennonvarmistuspalveluja sekä niitä tukevia liiketoimintoja.
- Asiakkaina ovat kaikki lentoliikenteen toimijat ja lentomatrustajat.
- Vastaa maamme lentoturvallisuustyöstä.
- Vastaa lentoliikennepolitiikasta yhdessä liikenneministeriön ja ulkoasiainhallinnon kanssa.

- On käyttäjien rahoittama liikelaitos, joka päättää itsenäisesti toiminnastaan, taloudestaan ja investoinneistaan. Yleiset toiminta- ja tulostavoitteet Ilmailulaitokselle asettaa valtioneuvosto.

Ilmailulaitoksen lentoasemaverkostoon kuuluu 25 lentoasemaa. Vuoden 2004 lopussa konsernin palveluksessa oli 2 357 henkilöä. (www.ilmailulaitos.fi/tietoailmailulaitoksesta)

Eduskunta asettaa Ilmailulaitokselle palvelu-, tulos- ja toimintatavoitteet valtion tulo- ja menoarviossa, mutta Ilmailulaitos päättää itse keinoista, joilla tavoitteisiin päästään. Liikelaitoksena Ilmailulaitos toimii liiketaloudellisin periaattein, valtion budjettirahoituksen ulkopuolella. Noin 70 prosenttia Ilmailulaitoksen tuloista tulee lentoliikenteen maksuista, loput saadaan kaupallisesta ja muusta toiminnasta. Yksityisen yrityksen tavoin Ilmailulaitos voi ottaa lainaa investointiensa rahoittamiseen ja sillä on oikeus itsenäiseen hinnoitteluun. (www.ilmailulaitos.fi/historiikki)

2.1 Toiminta-ajatus, visio ja arvot

Toiminta-ajatus

- Ilmailulaitos tarjoaa asiakkailleen turvallisia ja kansainvälisesti kilpailukykyisiä lentoasema- ja lennonvarmistuspalveluja.
- Ilmailulaitos ylläpitää ja kehittää ilmailun toimintaedellytyksiä liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti.
- Keskeisiä asiakkaita ovat lentomatrustajat, lentoyhtiöt, sotilasilmailu ja elinkeinoelämä.
- Ilmailulaitos on hyvä naapuri.

(www.ilmailulaitos.fi/vuosikertomukset/2004/fi/toiminta-ajatuksemme.html)

Visio

Tinkimätön turvallisuuskulttuuri on Ilmailulaitoksen tavaramerkki. Ilmailulaitoksen turvallisuudenhallintajärjestelmän ansiosta lentomatkustajat voivat kokea olevansa osaavissa käsissä sekä lentoturvallisuuden (safety) että turvan (security) osalta. Ilmailulaitos on ilmailualan markkinoiden kehittäjä. Se luo asiakkailleen toiminta- ja palvelumalleja ja kannustaa samaan myös lentoyhtiöitä ja handling-yrityksiä. Ilmailulaitos toimii alan kilpailun edistäjänä.

Ilmailulaitos tarjoaa eri asiakasryhmien tarpeisiin sovitettuja, kannattavia ja kehittyviä palveluja. Se huolehtii matkustajien palvelutasosta lentoasemalla sekä toimii lentoyhtiöiden kanssa aktiivisessa yhteistyössä. Tehokkaiden toimintamallien ja -prosessien avulla Ilmailulaitos pyrkii jatkuvasti parantamaan toimintansa tuottavuutta, turvallisuuden varmistusta. Kattavan lentoasemaverkoston ja sen kanssa koordinoitujen lennonvarmistuspalvelujen avulla Ilmailulaitos tuottaa lisäarvoa kaikille suomalaisille.

Ilmailulaitoksessa on motivoitunut, ammattitaitoinen ja vastuunsa tunteva henkilöstö. Ilmailulaitos on haluttu työnantaja, joka panostaa henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen. Valtio, maakunnat ja kunnat ovat Ilmailulaitoksen asiakkaita, joille se tuottaa julkisia palveluja, esimerkiksi pelastuspalveluita, keskinäisten sopimusten mukaisesti.

(www.ilmailulaitos.fi/vuosikertomukset/2004/fi/ilmailulaitoksen_visio.html)

Arvot

Turvallisuus:

Ilmaliikenteen turvallisuus on toiminnan lähtökohta, josta ei tingitä. Turvallisuus syntyy ammattitaidosta, yhteistyöstä ja vastuullisuudesta.

Asiakashyöty:

Asiakkaan hyöty on toiminnan kannustin. Asiakas voi luottaa Ilmailulaitokseen kaikissa tilanteissa. Ilmailulaitos pyrkii reagoimaan asiakaspalautteeseen nopeasti ja tehokkaasti.

Tehokkuus ja uudistumiskyky:

Ilmailulaitoksessa ollaan oma-aloitteisia, kehitetään ammattitaitoa ja ollaan valmiita uudistuksiin. Ilmailulaitos ottaa myös ympäristönäkökohdat huomioon.

Yhteistyö:

Ilmailulaitoksen työntekijät arvostavat toistensa työtä. Yhteistyö perustuu keskustelulle, avoimuudelle ja keskinäiselle luottamukselle.

(www.ilmailulaitos.fi/vuosikertomukset/2004/fi/arvomme.html)

2.2 Palvelut

Ilmailulaitoksen tarjoamat palvelut on jaoteltu kahteen ryhmään, lentoasemapalveluihin ja lennonvarmistuspalveluihin. (Ilmailulaitoksen ympäristöraportti 2004, <www.ilmailulaitos.fi/ymparistojulkaisut>)

Lentoasemapalveluihin sisältyy seuraavat osa-alueet:

- Liikennealueet: kunnossapito- ja pelastuspalvelut
- Terminaalipalvelut
- Turvapalvelut
- Kaupalliset palvelut

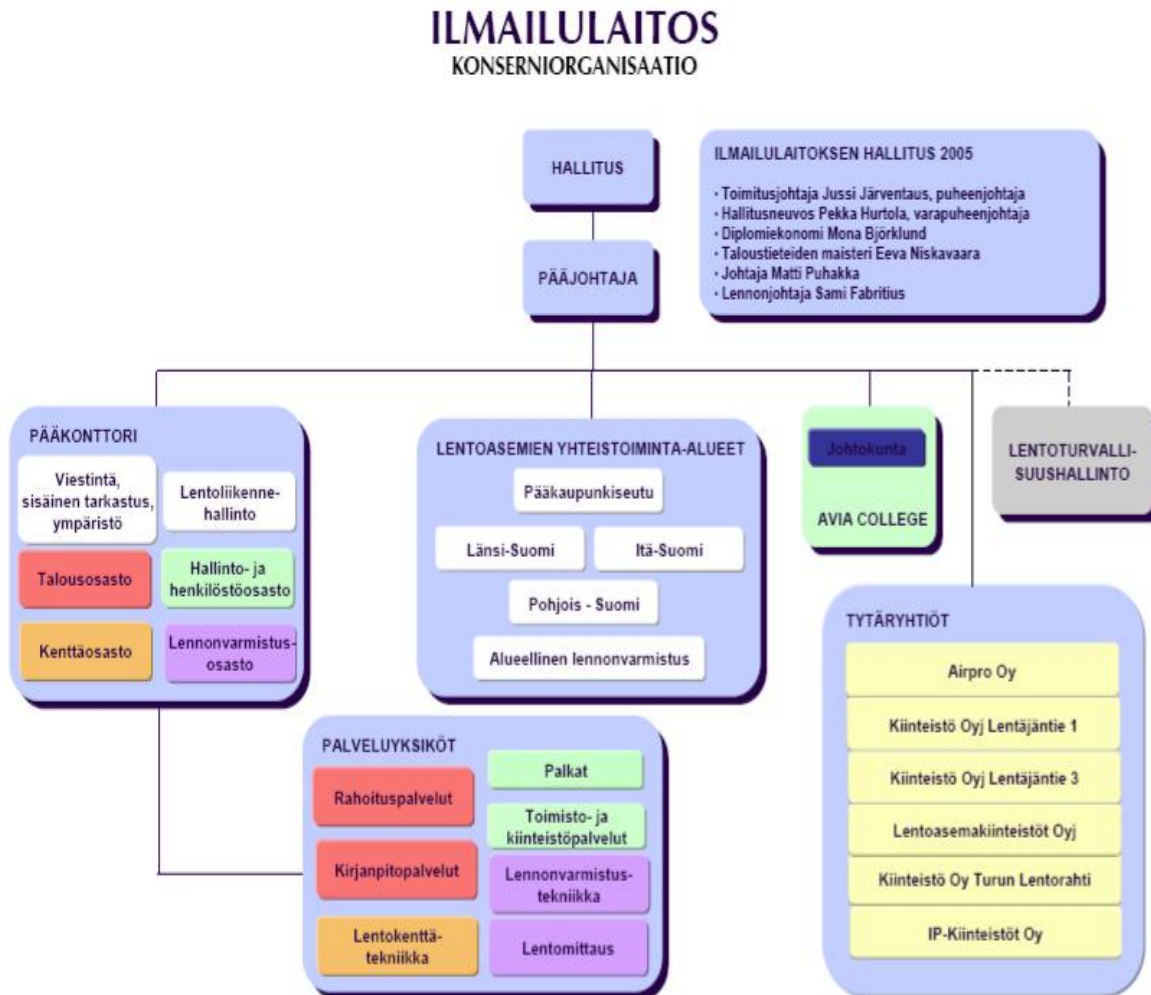
Lennonvarmistuspalveluita Ilmailulaitos tarjoaa lentoasemilla ja lennonvarmistuskeskuksissa, joita ovat Etelä-Suomen lennonvarmistuskeskus (EFES) Tampereella ja Pohjois-Suomen lennonvarmistuskeskus (EFPS) Rovaniemellä. (www.ilmailulaitos.fi/lennonvarmistuskeskukset)

2.3 Organisaatio

Ilmailulaitoksen perusorganisaation muodostavat pääkonttori, lentoasemat ja lennonvarmistuskeskukset. Ilmailulaitoksen päättävät elimet ovat valtioneuvoston nimittämät hallitus ja toimitusjohtaja. Ilmailulaitoksen lentoasemat ja lennonvarmistuskeskukset ovat tulosityksiköitä, joiden toimintaa päälliköt johtavat tulosvastuullisesti. Lentoasemaverkostoon kuuluu 25 lentoasemaa, joista 21 on säännöllisen, päivittäisen reittiliikenteen piirissä. Suomen päälentoasema ja maamme lentoliikenteen keskus on luonnollisesti Helsinki-Vantaan lentoasema. (www.ilmailulaitos.fi/historiikki)

Kuvio 1. Ilmailulaitoksen konserniorganisaatio,

(http://www.ilmailulaitos.fi/files/fcaa/ilmailulaitos_pdf/Organisaatio2005.pdf)



Pääkonttorissa suoraan pääjohtajan alaisia esikuntatoimintoja ovat taloussuunnittelu, rahoitus, kansainväliset asiat, tiedotus ja sisäinen tarkastus. Muutoin pääkonttorin liikelaitososa jakaantuu kolmeen osastoon, jotka ovat kenttäosasto, lennonvarmistusosasto sekä hallinto- ja talousoasasto. Kenttäosaston vastuualuetta ovat lentoasemien rakennusten ja lentoliikennealueiden suunnittelu, rakentaminen ja ylläpito. Lennonvarmistusosaston tehtäviin kuuluu ilmaliikenteen hallinta, järjestelmäsuunnittelu, viestilaitetekniikan koordinointi lentoasemien kanssa sekä lentoliikenteen ympäristöselvitysten ja -suunnitelmien laadinta.

Hallinto- ja talousosasto hoitaa mm. Ilmailulaitoksen yleistä hallintoa, talous- ja tietohallintoa, oikeudellisia asioita ja henkilöstöpolitiikkaa.

Pääkonttorin asiantuntijapalveluista on Ilmailulaitoksessa muodostettu sisäisiä, tulostavasti palveluyksiköitä. Yksikköjen pääasialliset asiakkaat ovat lentoasemat ja pääkonttorin osastot, mutta ne voivat tarjota palveluja myös ulkopuolisille asiakkaille. Ilmailulaitoksen sisäiset palveluyksiköt ovat Lennonvarmistusopisto, Lennonvarmistustekniikka, Taloustiimi ja Lentokenttäteknikka.

Liikelaitosuudistuksen yhteydessä eriytettiin viranomaistoiminta taloudellisesta toiminnasta perustamalla itsenäisen päätösvallan omaava viranomaisyksikkö — Lentoturvallisuushallinto — joka huolehtii yleisestä lentoturvallisuudesta, antaa ilmailumääräykset ja ohjeet, hoitaa toimilupa-asiat, myöntää ilmailulupakirjat, hoitaa ilmailuvälineiden lentokelpoisuuden hyväksymisen ja katsastukset, pitää ilma-alus- ja kiinnitysrekisteriä sekä huolehtii ilmailun viranomaisvalvonnasta ja ilmailun kehittämisestä. (www.ilmailulaitos.fi/historiikki)

Lentoturvallisuushallinto ja sen viranomaistehtävä erkaantui kuitenkin Ilmailulaitoksesta tämän vuoden alussa. Samalla sen nimi muutettiin Ilmailuhallinnoksi. Ilmailuhallinnon tehtävänä on lentoturvallisuusohjeiden ja –määräysten antaminen sekä ilmailun viranomaistehtävät. Ilmailuhallinnon perustamisen taustalla ovat uusi perustuslaki ja liikelaitoslaki. (Ilmailulaitoksen tiedote 22.9.2005, <<http://www.ilmailulaitos.fi/fcaatiedotteet?vuosi=2005>>) Muutos selkiyttää Ilmailulaitoksen edesmenneen toimitusjohtajan Mikko Talvitien (Ilmailulaitoksen vuosikertomus 2004, 5) mukaan organisaatorakennetta ja poistaa tarpeettomia epäluuloja viranomaistoiminnan ja liiketoiminnan keskinäisestä riippuvuudesta.

2.4 Liiketoiminnan kehitys

Ilmailulaitos seuraa tarkoin toimintaansa vaikuttavia muutosvoimia, niin lentoliikennemarkkinoilla kuin ympäröivässä yhteiskunnassa. Se uudisti strategiaansa viimeksi vuonna 2004 vastatakseen entistä paremmin lentoyhtiöiden, matkustajien, ympäristön, teknologian ja muiden keskeisten tekijöiden asettamiin haasteisiin ja odotuksiin.

Strategian uudistustyössä kiinnitettiin huomiota muun muassa lentoyhtiöiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin ja toimintaan, yhtiöiden kannattavuusongelmiin sekä low cost -yhtiöiden ja point-to-point-yhteyksien merkityksen kasvuun. Myös Aasian talouden kehitykseen kiinnitettiin huomiota. Uudistetussa strategiassa korostuvat asiakkaiden myönteiset kokemukset, ja erityisen tärkeänä pidetään lentoliikenteen sujuvuuden parantamista matkustajan näkökulmasta. (Ilmailulaitoksen vuosikertomus 2004, 8)

Kuvailen seuraavaksi Ilmailulaitoksen liiketoiminnan kehitystä tilastojen valossa parin viime vuoden aikana ja sen taustalla olevia tekijöitä sekä hahmotan tulevaisuutta.

2004

Ilmailulaitoksen edesmenneen pääjohtajan Mikko Talvitien mukaan vuosi 2004 oli lentoasemien ja lennonvarmistuksen liiketoiminnassa pitkästä ajasta ”normaali” vuosi. Lentomatkustuksen kysyntä kuroi kaikkialla maailmassa umpeen 2,5 vuoden notkahduksen. Vuoden 2004 lentomatkustuksen poikkeukselliseen kasvuun vaikuttivat yleinen taloudellinen kehitys, patoutuneen lomamatkustuksen purkautuminen kysynnäksi, lentotarjonnan monipuolistuminen, lentoyhtiöiden ankara kilpailu sekä lentomatkustuksen hintatason lasku. (Ilmailulaitoksen vuosikertomus 2004, 4)

Matkustajamäärät Ilmailulaitoksen lentoasemilla kasvoivat vuonna 2004 11 prosenttia. Lentoasemilla vieraili tuon vuoden aikana yhteensä 14,6 miljoonaa matkustajaa. Yksittäisten lentoasemien kehityksestä mainittakoon, että Helsinki-Vantaalla kasvua oli kymmenen prosenttia, Oulussa viisitoista prosenttia ja Tampere-Pirkkalassa 63 prosenttia vuoteen 2003 verrattuna. (www.ilmailulaitos.fi/finavia_tiedote?id=33369)

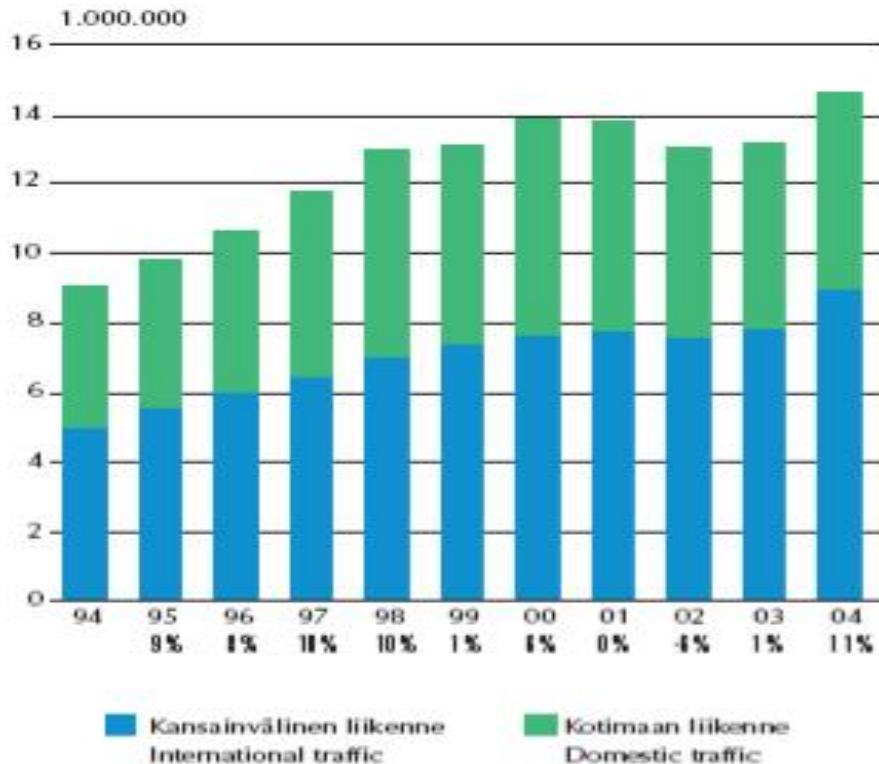
Laskeutumisten määrä kasvoi suhteessa matkustajamääriin vähemmän, ollen viisi prosenttia. Operaatioiden määrän kasvu onkin ollut Lennonvarmistusosaston johtajan Heikki Jaakkolan (1.2.2006) mukaan melko lievää pitkällä aikavälillä, joten niistä ei ole suurta päänvaivaa aiheutunut. Matkustajamäärien kasvua selittää edellä mainittujen tekijöiden lisäksi halpalentoyhtiöiden lisääntyminen ja lentokoneiden suurentuminen.

Eryteisesti kansainvälinen lentoliikenne oli vuonna 2004 hurjassa kasvussa. Suomessa kansainvälinen lentoliikenne palautui 14 %:n kasvullaan pitkän aikavälin 4 %:n kasvu-uralle. Suomen lentoasemien kansainvälinen lentomatustus oli ennätyselliset 8,9 miljoonaa matkaa. (Talvitie, Ilmailulaitoksen vuosikertomus 2004). Kansainvälinen liikenne kasvoi eniten Tampere-Pirkkalassa (+85 %), Kuopiossa (+77 %) ja Jyväskylässä (+73 %). (Vuosikertomus 2004, 12)

Talvitien (Vuosikertomus 2004, 4) mukaan kotimaan liikenne kaipaa kuitenkin piristystä. Vuonna 2004 kotimaan lentomatustus kyllä kasvoi 6 %, mutta 2,8 miljoonaa lentomatkaa on vielä yli kymmenyksen matalammalla tasolla kuin ennätysvuonna 2000. Tilanteelle oli kuvaavaa, että kotimaan lentoliikenne kääntyi viimeisellä vuosineljänneksellä jälleen 5 %:n laskuun. Kotimaan matkustajamäärissä kasvua oli eniten Tampere-Pirkkalassa (+22 %), Oulussa (+18 %) ja Kittilässä (+12 %). Suhteellisesti suurimmat tappiot matkustajamäärissä kärsivät Varkauden (-17 %), Porin (-14 %) ja Savonlinnan (-9 %) lentoasemat. (Vuosikertomus 2004, 12.) Pitkäsen (1.2.2006) mukaan tällaisten ”pikkukenttien”, jotka ”roikkuvat mukana”, ylläpitäminen onkin haastavaa. Myös Ari Haapanen

(10.2.2006) on sitä mieltä, että 20 ympäri vuoden toimivaa reittiliikennekenttää on Suomen kokoisessa maassa aika paljon.

Kuvio 2. Matkustajamäärät yhteensä 1994–2004. (www.ilmailulaitos.fi/julkaisut)



2005

Vuonna 2005 kasvu hieman taantui, ollen neljän prosentin luokkaa. Lentomatikustajien määrä oli kuitenkin historiallisen suuri. Ilmailulaitoksen lentoasemien kautta kulki vuonna 2005 ensimmäistä kertaa yhteensä yli 15 miljoonaa matkustajaa. Erityisesti kansainvälinen liikenne oli jälleen vilkasta, matkustajia oli 7 % enemmän kuin vuonna 2004.

Aasian suosio lisääntyi edelleen kansainvälisen liikenteen kaukokohteena. Sinne matkustajia oli yli 350 000, mikä on 15 % enemmän kuin vuonna 2004. Helsinki-Vantaan rooli Aasian ja Euroopan välisenä kauttakululentasemana vahvistui edelleen. Aasian gateway-matkustajien määrä kasvoi vuonna 2005 peräti 22

prosentilla ja kokonaisuudessaankin gateway-matkustajien määrä kasvoi yhteensä 10 prosentilla. Gateway-matkustaja tarkoittaa kansainvälistä vaihtomatrustajaa, joka saapuu ulkomailta ja jatkaa matkaansa ulkomaille.

Kotimaan liikenne oli kuitenkin jälleen laskussa. Matkustajia oli 2 % edellisvuotta vähemmän. Tampere-Pirkkalan matkustajamäärä jatkoi kuitenkin kasvuaan ja matkustajia oli 20 % enemmän kuin edellisenä vuonna. Tampere-Pirkkalan jälkeen eniten kasvua oli Vaasan (+14 %), Kuopion (+6 %) ja Porin lentoasemilla (+5 %). Matkustajamäärä väheni eniten Savonlinnan (-32 %), Varkauden (-24 %) ja Maarianhaminan lentoasemilla (-19 %).

(www.ilmailulaitos.fi/finavia_tiedotteet?vuosi=2006)

Tulevaisuus

Lentomatrustuksessa tapahtui tilapäinen notkahdus 2000-luvun alkupuolella, johtuen terrori-iskuista ja niitä seuranneista sodista, pandemian uhasta ja Aasiassa sattuneesta luonnonmullistuksesta. Viime vuosina tilanne on kuitenkin kääntynyt voimakkaaseen kasvuun ja on Pitkäsen (1.2.2006) mukaan palautumassa normaalille kasvu-uralleen. Kasvu aiheuttaa Ilmailulaitokselle haasteita, sillä lentoyhtiöt vaativat lisää tilaa.

Ilmailulaitos pyrkii Erkki Pitkäsen (1.2.2006) mukaan vastaamaan lentoyhtiöiden tarpeisiin parhaansa mukaan. Ilmailulaitos onkin laajentamassa niin sanottua non-Schengen-terminaaliaan Helsinki-Vantaan lentokentällä. Myös Kittilässä suunnitellaan terminaalin laajennusta. Non-Schengen maiden terminaalin laajennuksella Ilmailulaitos tukee Martti Huomon (10.2.2006) mukaan erityisesti Finnairin Kaukoidän strategiaa ja siihen liittyviä uusia konehankintoja. Paineita aiheuttaa Huomon mukaan se, että päätökset konehankinnoista ovat nopeita ja kalustoa on saatavilla niin nopeasti, että normaalilla rakennustoiminnalla Ilmailulaitos ei ehtisi vastaamaan Finnairin tarpeisiin. Tähän haasteeseen on onnistuttu vastaamaan kohtalaisesti niin sanotulla projektinjohtomallilla. Konekoot

ovat myös kasvaneet, mikä aiheuttaa Ilmailulaitokselle paineita, sillä suuret koneet ovat Ilmailulaitoksen kannalta vaativampia palvelun suhteen, kuin pienet koneet.

Taloussosaston johtajan Ari Haapasen (10.2.2006) mukaan kasvu asettaa Ilmailulaitokselle haasteita, sillä palvelu- ja turvallisuustason on säilyttävä korkeana. Samalla hintojen on kuitenkin pysyttävä kohtuullisina. Hintojen korotuspaineita aiheuttaa muun muassa EU:n ja kansainvälisten järjestöjen ”ylisäädöstäminen” turvatoimintaan liittyvissä asioissa. Lisäksi palvelu- ja turvallisuustason ylläpidolle asettaa haastetta se, että Pitkäsen (1.2.2006) mukaan Ilmailulaitoksen organisaatiota ei haluta paisuttaa, vaan toimintaa pyritään tehostamaan.

Ilmailulaitos on mukana liiketoiminnassa myös ilmailusektorin ulkopuolella. Se omistaa laajoja maa-alueita sekä kiinteistöjä lentokenttien ympäristössä. Hyvien liikenneyhteyksien lähellä sijaitsevat liikepaikat ovat haluttuja ja Ilmailulaitos vuokraakin maata ja toimitiloja yrityksille. Esimerkiksi Helsinki-Vantaan läheisyyteen nouseva lentokenttäkaupunki Aviapolis on Ilmailulaitoksen, Vantaan kaupungin sekä rakennus- ja kiinteistöyritysten yhteishanke. Siihen on investoitu viime vuosina noin miljardi euroa, jonka tuloksena on syntynyt pääkaupunkiseudun tunnetuin yritysalue ja noin 35 000 työpaikkaa. Määrän uskotaan lisääntyvän lähivuosina kun Aviapolis jatkaa kehitystään.

(www.ilmailulaitos.fi/vuosikertomukset/2004/fi/aviapolis_kehittyvalentok_kaupunki.html)

Myös Tampere-Pirkkalan läheisyyteen rakennetaan satojen hehtaarien yritysvyöhyke, Pirkkala CLX. Ilmailulaitos on tässäkin hankkeessa mukana 13.9.2005 allekirjoitetulla yhteistyösopimuksella Pirkkalan kunnan ja rakennusyhtiöiden kanssa. (www.ilmailulaitos.fi/finavia_tiedote?id=33827) Ilmailulaitos onkin nykyään jo ”melkoinen kiinteistöbisneksen harjoittaja”. Ja vaikka liiketoiminnan tuotto tulee vielä pääsääntöisesti lennonvarmistustoiminnasta, on Ilmailulaitoksen tavoitteena jo pidempään ollut, lennonvarmistustoimintaa

supistamatta, lisätä muiden toimintojen osuutta liikevaihdosta. Tähän on osaltaan kannustanut lennonvarmistustoimintojen jatkuvasti tiukentuva säätely, joka asettaa paineita sen kannattavuudelle. (Pitkänen 1.2.2006) Ari Haapanen (10.2.2006) on Pitkäsen kanssa samaa mieltä. Hänen mukaansa lennonvarmistustoiminta on ”enemmän tai vähemmän tällasta yhteiskunnan peruspalvelua, jota ei voida ajatella että siitä vedettäis kauheen suuria liiketaloudellisia voittoja kotiin.” Se on palvelu, jota kaikkien lentoliikennettä harjoittavien on saatava.

Ilmailulaitos on mukana kehittämässä ympäristöään myös ympäristön suojelun näkökulmasta. Viestintäjohtaja Irmeli Paavolan mukaan ympäristön suojeluun liittyvät asiat ovat merkittävä haaste Ilmailulaitokselle tulevaisuudessa. Se tulee näkymään etenkin Ilmailulaitoksen viestinnässä. Viestinnässä tulee aina painottumaan myös turvallisuusasiat, jotka ovat lentoliikenteessä erittäin tärkeitä. Lisäksi toimintasuhteiden muuttuminen, viranomaisyksikön erkaannuttua Ilmailulaitoksesta vaikuttaa viestintään siten, että Ilmailulaitosta halutaan tuoda entistä enemmän esille palveluorganisaationa. Uuden imagon luomisessa käytetään apuna brändinimeä ”Finavia”, jonka lanseeraaminen on parhaillaan käynnissä. Virallisena nimenä säilyy kuitenkin Ilmailulaitos. (Irmeli Paavola 1.2.2006)

Lääkkö (2006, 21) nostaa tutkimuksessaan esiin pääpiirteissään kaksi Ilmailulaitoksen organisaation ulkopuolelta tulevaa haastetta. Hänen mukaansa ympäristöasiat ja ympäristölainsäädännön kansainvälistyminen sekä lentoliikenteen liberalisointi ja lennonvarmistuspalveluiden kansainvälistyminen, muun muassa EU-ohjeistuksen lisääntyessä, tulevat entistä enemmän vaikuttamaan Ilmailulaitoksen toimintaan.

Ilmailulaitos kohtaa tulevaisuudessa haasteita siis neljällä rintamalla. Lisääntynyt lentomatkustaminen aiheuttaa paineita palvelutason ylläpitämiseen ja hinnoitteluun. Yhteiskunnallisesti merkittävä asema edellyttää Ilmailulaitokselta aktiivisuutta ja yhteistyötä kuntien ja muiden yritysten kanssa. Jopa Suomen

kansainvälinen kilpailukyky on paljolti riippuvainen Ilmailulaitoksen onnistumisesta. Ilmailulaitoksen panosta edellyttää etenkin Suomen strategisesti tärkeän sijainnin hyödyntäminen siten, että Suomi ei jää ulkopuoliseksi maailmantalouden kehityksessä. Palveluorganisaation imagon luominen on myös haastava tehtävä, sillä Ilmailulaitos lienee monien mielessä vielä melko etäinen organisaatio. EU:n myötä lisääntynyt säädöstely ja ohjeistus saattaa kuitenkin jarruttaa näihin haasteisiin vastaamista, sillä aikaa ja rahaa kuluu niiden pilkun tarkkaan noudattamiseen.

3. Asiakslähtöinen kulttuuri palveluorganisaatiossa

Grönroos (2001) nimittää palveluorganisaation kulttuuria ”palvelukulttuuriksi”. Organisaatiota, jossa vallitsee asiakslähtöisesti suuntautunut palvelukulttuuri, johdetaan ”palvelustrategian” avulla. Palvelustrategian toteuttamisessa on oltava mukana jokainen organisaation jäsen, ja jotta kaikki saataisiin kiinnostumaan palvelusta, tarvitaan palvelukulttuuria.

Palvelukulttuurin voi Grönroosin (2001, 467) mukaan määrittää seuraavasti: ”Kulttuuri, jossa jokainen pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimmistä normeistaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua ja jossa arvostetaan hyvää palvelua.” Palvelukulttuurin edistäminen ei tarkoita muiden tärkeiden arvojen häviämistä. Sisäinen tehokkuus ja kustannusten tarkastelu ovat yhä merkittäviä tekijöitä. Palvelukeskeisyys on organisaation jäsenille yhteinen arvo ja se parantaa organisaation ilmapiiriä ja sisäisten palvelujen laatua.

Palvelun laadun riippuvuus monien inhimillisten ja teknisten resurssien yhteistyöstä aiheuttaa sen, että johtaminen edellyttää vahvaa yrityskulttuuria. Koska palvelun laatua on vaikea valvoa sen inhimillisintensivisyyden vuoksi, tarvitaan palveluorganisaatiossa Zerben, Dobnin ja Harelin (1998) mukaan hyvin

palvelukeskeisiä ja laatupainotteisia arvoja. Tällä tavoin voidaan kulttuurin avulla harjoittaa epäsuoraa valvontaa.

Palvelukeskeisyys parantaa asiakkaan kokeman palvelun laadun toiminnallista ulottuvuutta ja edistää myös teknisen laadun tuottamista. Kannattavuus on puolestaan riippuvainen asiakkaan kokemasta palvelun laadusta, joten samalla myös kannattavuus paranee. Tämä myönteinen kehitys jatkuu ja vahvistuu sillä kannattavuuden paraneminen antaa mahdollisuuden palvelukeskeisyyden jatkokehittämiselle.

Vahva kulttuuri saattaa kuitenkin Grönroosin (2001, 466–470) mukaan olla myös ongelma jos olemassa oleva kulttuuri painottaa palvelukulttuurin vastaisia ihanteita. Tällöin vahva kulttuuri toimii muutoksen jarruna ja markkinoiden tai yhteiskunnan asettamat haasteet saattavat jäädä huomioimatta.

Palvelulähtöinen ilmapiiri

Schneiderin (1990) mukaan ”Palveluyritysten tulee hoitaa sisäistä ilmapiiriä niin, että asiakkaita palvelevat työntekijät omaksuvat myönteisen asennoitumisen palvelemista kohtaan. Palvelulle myönteiset asenteet ja palveluhenkinen ilmapiiri toteutuvat, jos työntekijät kokevat, että organisaation rutiineissa, toimintaperiaatteissa, ja johdon ja palkitsemisjärjestelmien suuntaviivoissa korostetaan hyvän palvelun tärkeyttä.” Tämän takia yrityksen kulttuuri vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden palveluhenkisyyteen. (Grönroos 2001, 463)

Vahvat kulttuuriarvot ovat tärkeitä varsinkin palveluorganisaatioissa, sillä ne ohjaavat voimakkaasti työntekijöiden käyttäytymistä. Uudetkin työntekijät sulautuvat vallitsevaan kulttuuriin ja siten kulttuuri vahvistaa itseään. Palveluhenkinen kulttuuri houkuttelee palveluhenkisiä työntekijöitä ja muokkaa heitä myönteiseen suuntaan. Työntekijöiden samaistuttua organisaation arvoihin, ovat he haluttomampia vaihtamaan työpaikkaa. Pieni henkilöstön vaihtuvuus

edesauttaa kulttuurin vahvistumista ja parantaa kannattavuutta. (Grönroos 2001, 464)

Kulttuurin osatekijät

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 62) ovat tarkastelleet organisaatiokulttuurin osatekijöitä Hofsteden (1992) ”sipulikuvion” avulla. He ovat jakaneet organisaatiokulttuurin tasot ja niihin kuuluvat osat seuraavasti:

- Symbolit = *Ulkoinen kuva* (imago, viestintä, markkinointi, asiakassuhteet, asema markkinoilla)
- Sankarit = *Organisaatiotaso* (rakenne, johtamisjärjestelmä, normit, säännöt)
- Rituaalit = *Työyhteisötaso* (tiimit, verkostot, tiedon kulku, vuorovaikutus, arvot)
- Arvot = *Syvärakenne* (mielikuvat, uskomukset, perusolettamukset, tunteet).

Kuvio 3. ”Organisaatiokulttuurin rakenne, mukailten (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 62)



Seuraavaksi tarkastelen näitä tasoja lähemmin, tuoden niihin lisää asiakasnäkökulmaa.

3.1 Ulkoinen kuva

Organisaation ulkoinen kuva on yleensä seurausta tietoisesta toiminnasta. Ulkoista kuvaa voidaan luoda ja vahvistaa viestinnällisin keinoin ja ulkoisilla suhteilla. Olennaista ulkoisen kuvan muodostumisessa on kuitenkin se miten yritys kohtelee asiakkaitaan. Imagosta tekee haavoittuvaisen se, että asiakkaat ja muut ulkopuoliset tahot arvioivat sitä jatkuvasti. Jos yrityksen ulkoinen kuva antaa todellisuudesta väärän käsityksen, menetetään asiakkaiden luottamus. Asiakkaiden luottamus yritystä kohtaan on osa yrityksen sosiaalista pääomaa, joka muodostaa yrityksen ulkoisen kuvan. Jos yritys pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin, tuottaa yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus sosiaalista pääomaa, joka on muutettavissa taloudelliseksi pääomaksi.

On muistettava, että ulkoinen kuva yrityksestä muodostuu asiakkaille joka tapauksessa, myös silloin kun sitä ei tietoisesti kehitetä. Tällainen julkisen kuvan ”heitteillejättö” voi olla organisaation menestyksen kannalta vaarallista ja siksi jopa monet julkisista organisaatioista kehittävät nykyään tietoisesti ulkoista kuvaansa. Jotta väärinkäsityksiä ei syntyisi, on yrityksen huolehdittava myös sisäisen kulttuurin kehittymisestä samalla tavalla ulkoisen kuvan kanssa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 63 – 65)

3.1.1 Imago

Imago on ajatusmalli, jonka avulla muodostamme uskomuksia ja käsityksemme jostakin ilmiöstä tai tilanteesta. Voi olla että imago ei vastaa todellisuutta mutta sillä on silti merkitystä, sillä se ohjaa käyttäytymistä. Meillä on tapana käyttäytyä omien oletustemme ja uskomustemme perusteella, ajattelematta sen tarkemmin niiden totuudenmukaisuutta. Johtaminen puolestaan tarkoittaa tavoitteen saavuttamista ihmisten toimintaa ohjailemalla, siksi imago on tärkeä työkalu johtamisessa. Imagolla on tapana synnyttyään myös vahvistaa itseään ajan kuluessa. Riippuen

siitä onko imago hyvä vai huono, voi se johtaa yrityksen joko noidan kehään tai kasvu-uralle. (Normann 1991, 106)

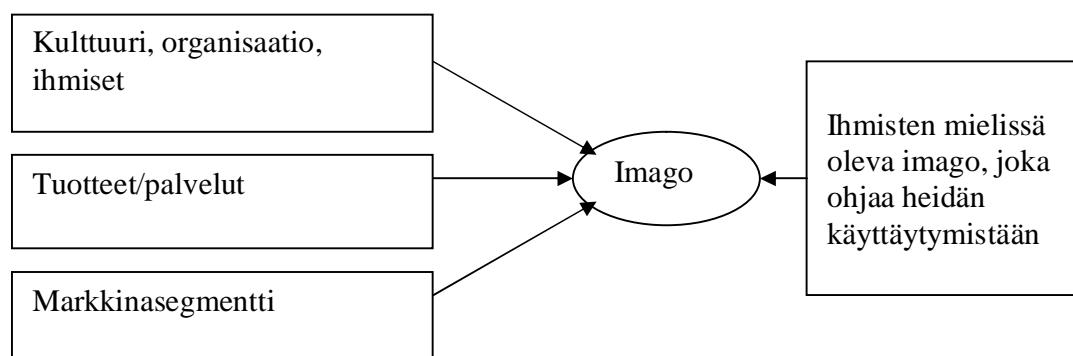
Grönroosin (2001, 385–387) mukaan organisaation imago edustaa sen arvoja, joita asiakkaat ja muut ihmisryhmät liittävät organisaatioon. Imagon tunnettuus ja selkeys vaihtelee ihmisryhmien ja ihmisten välillä, riippuen siitä kuinka vahva imago on. Imago voi siten olla olemassa monella tasolla. Suurilla yrityksillä on yleensä koko yritystä koskeva imago, jonka lisäksi sen paikallisilla toimipisteillä on omat imagonsa, koko yrityksen imagon lisäksi. Nämä eri tason imagot vaikuttavat luonnollisesti toisiinsa. Johdon tehtävänä on ratkaista kuinka yhtenäistä kuvaa yrityksestä halutaan luoda. Yhtenäinen imago koetaan yleensä vahvuudeksi, toisaalta taas paikallisen tuntemuksen hyödyntäminen on järkevää.

Edellä mainituista syistä johtuen on helppo ymmärtää, miksi imagon hallinta on tärkeää palveluorganisaation kannalta. Palveluita on vaikeampi arvioida etukäteen kuin fyysisiä tuotteita, siksi imagolla on suuri vaikutus asiakkaan ostopäätökseen. Imagon avulla voidaan myös välillisesti hallita erittäin herkkää palvelutilannetta, muokkaamalla työntekijöiden käsityksiä ja vaikuttamalla siten heidän käyttäytymiseensä. (Normann 1991, 107) Statuksella on suuri merkitys palveluorganisaatioille myös siksi, että se vaikuttaa mahdollisuuksiin palkata osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä ja kehittää ja vahvistaa organisaation kulttuuria. (Normann 1991, 12)

Mistä imago muodostuu

Epäilemättä suurin vaikutus imagoon on todellisuudella, eli sillä miten asiat todella ovat. Vääristynyt käsitys todellisuudesta johtaa ei-toivottuun käyttäytymiseen ja toiminnan tuloksiin, joten imagolla on itseohjautuva vaikutus. Palveluorganisaation imago muodostuu hyvin pitkälle sen palvelun, organisaation, kulttuurin, jäsenten ja markkinasegmentin perusteella. Näiden tekijöiden avulla johto voi vaikuttaa yrityksen imagoon.

Kuvio 4. Imagon määräävät tekijät, (Normann 1991, 107)



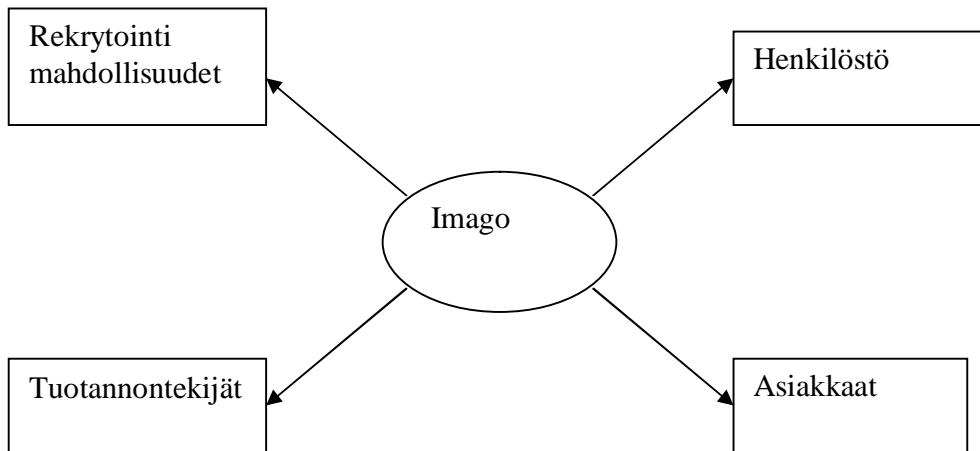
Mikäli todellisuus ei vastaa yrityksen itsestään luomaa imagoa, on imagon vahvistaminen Normannin (1991, 107–108) mukaan hyvin vaikeaa. Mainonnassa ja muussa viestinnässä annettujen lupauksen täyttämättä jättäminen on tästä syystä hyvin riskialtista. Odotusten ja lupauksen pettäminen vaikuttaa sekä asiakkaisiin että omaan henkilökuntaan hyvin negatiivisesti.

Imagon hallinta ja vaikutuskohteet

Imagon hallinnalla voidaan vaikuttaa mm.

- Strategiseen asemaan
- Markkinaosuuden kasvattamiseen
- Kynnyksen madaltamiseksi jakelukanaviin pääsemiseksi tai kustannusten vähentämiseksi jakelukanaviin yritettäessä
- Motivaation ja tuottavuuden lisääntymiseen

Kuvio 5. Imagon vaikutuskohteet, (Normann 1991, 108)



Pääsääntöinen kohderyhmä, johon imagolla pyritään vaikuttamaan, lienee edelleen markkinasegmentti. Sen ohella henkilöstön ja osakkeenomistajien merkitys on kuitenkin lisääntynyt huomasti. Lisäksi on huomioitava, että aivan kuten yritys voi vaikuttaa työntekijöidensä mielikuviin, voi se vaikuttaa myös potentiaalisten työntekijöiden asenteisiin yritystä kohtaan. Yritys voi hyötyä siitä, että uudet työntekijät ovat töihin tullessaan jo valmiiksi asennoituneet toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti. Rekrytointi voi tällöin olla myös helpompaa ja halvempaa. (Normann 1991, 108 – 109)

Imago ei vaikuta ainoastaan asiakkaan odotuksiin palvelun laadun suhteen. Sillä saattaa olla välitön vaikutus myös asiakkaan kokemuksiin. Myönteinen imago luonnollisesti parantaa asiakkaan kokemusta ja huono imago saattaa jopa heikentää asiakkaan laatukokemuksia. Imagon johtaminen ja kehittäminen on tästä syystä erittäin tärkeää palveluorganisaatioissa. Grönroos 2001, 234)

Imagon kehittäminen

Imagoa kehitettäessä keskitytään aivan liian usein joukkoviestinnän käyttämiseen, analysoimatta kunnolla imagon taustalla vaikuttavia tekijöitä. ”Imago on todellisuutta”. Jos yritys menestyy hyvin mutta imago on tuntematon, voidaan imagoa vahvistaa markkinointiviestinnän avulla. Jos sen sijaan yrityksen

suorituksetkin ovat huonoja, on organisaation ongelma toisenlainen. (Grönroos 2001, 388 – 389)

Jos yrityksen imago on siis huono, on syy todennäköisesti yrityksen teknisessä tai toiminnallisessa laadussa. Jos imago on tuntematon, on kyseessä viestintäongelma. On erittäin tärkeää selvittää kummasta ongelmasta on kyse, ennen kuin aletaan toimenpiteisiin imagon kohentamiseksi. Väärä arvio saattaa Grönroosin (2001, 389–390) mukaan tässä tapauksessa johtaa pahoihin vaikeuksiin. Nimittäin jos ongelma on yrityksen sisäinen ja sitä yritetään parantaa ulkoisella viestinnällä, annetaan asiakkaille liikaa lupauksia ja he tulevat pettymään. Tällöin ongelmat vain pahenevat. Imago on siis todellisuutta, ei sitä, mitä viestitään.

Sisäinen markkinointi

”Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat.” Ellei palveluita kyetä markkinoimaan tälle ryhmälle, ei markkinointi onnistu myöskään ulkoisille asiakkaille. (Grönroos 2001, 431). Sisäisen markkinoinnin painopiste on kaikkien tasojen työntekijöiden välisissä suhteissa, jotta asiakaspalvelijoille, palveluprosessien tukihenkilöille, tiimien vetäjille, työnjohtajille ja esimiehille kehittyä asiakaslähtöinen ajattelutapa. Lisäksi tarvitaan kuitenkin riittävät taidot ja toimivat tukijärjestelmät. (Grönroos 2001, 434 – 435)

Asiakaslähtöisen ajattelun edistäminen koko organisaatiossa on Gilmoren ja Carsonin (1995) mukaan tärkeää, sillä asiakaskontakteissa on usein mukana enemmän työntekijöitä joiden tehtävät liittyvät tuotantoon, toimitukseen, tekniseen palveluun jne. Näiden ihmisten taidot ja asenteet vaikuttavat voimakkaasti asiakkaan yrityksestä saamaan käsitykseen. (Grönroos 2001, 436)

Sisäisellä markkinoinnilla pyritään vahvistamaan organisaation imagoa organisaation jäsenten keskuudessa. Sisäinen markkinointi on palveluorganisaatioissa hyvin tärkeää, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ”totuuden hetkellä”. Sanotaan, että yritys, joka ei pysty markkinoimaan ideaansa työntekijöilleen, ei saa myöskään asiakkaita toimimaan ja ostamaan tuotetta. Sisäisen markkinoinnin tehtävät voidaan listata seuraavasti:

- Sen avulla standardoidaan palvelun laatu
- Sen avulla tehostetaan toimintaa ja parannetaan kannattavuutta
- Motivoitunut ja asiantunteva henkilökunta on hyvä tapa kohentaa yrityksen imagoa asiakkaiden silmissä
- Rekrytoinnin helpottaminen.
- Sisäisen markkinoinnin ja organisaation tavoitteista ja arvoista kertovan viestinnän tulisi olla jokapäiväistä ja jatkuvaa. (Normann 1991, 112 – 113)

3.1.2 Asiakassuhteet

Asiakaskeskeisessä ajattelussa panostetaan asiakassuhteiden hallintaan ja sitä kautta toiminnan tehostamiseen. ”Jotta yrityksen ajattelu ja toiminta saataisiin käännettyä asiakaslähtöiseksi, tulee liiketoimintayhtälökin muuttaa asiakaskeskeiseksi... Kun tuotekeskeisessä yhtälössä keskitytään liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisessa tuotteeseen, hintaan ja määrään, keskitytään asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakkaisiin, asiakassuhteisiin, keskimääräiseen hintaan, asiakasuskollisuuteen sekä aktiivisuuteen eli ostofrekvenssiin.” (Raulas, Hellman, Peuhkurinen 2005, 55–56)

Asiakassuhdeajattelun ensimmäisen murroksen myötä 1990-luvulla tajuttiin siis, että panostamalla toimintansa oikeisiin asiakkaisiin, jakelukanaviin, tuotteisiin ja palveluihin yritys oppi tekemään parempaa tulosta. Laajasta asiakastietoa hyödyntävästä toiminnasta käytetään termiä ”asiakasjohtaminen”.

Asiakasjohtamisella tarkoitetaan sitä, että yritys tuntee asiakkaansa ja heidän arvon. Yritys pyrkii myös kehittämään asiakaskuntaa ja seuraa toiminnan tuloksia asiakaskunnan arvossa tapahtuvan muutoksen kautta. Asiakasjohtaminen on kokonaisvaltainen tapa toteuttaa asiakaskeskeisyyttä liiketoiminnassa. (Raulas ym. 2005, 9)

3.2 Organisaatiotaso

Ulkoisen kuvan jälkeen seuraavaa tasoa, lähempänä organisaatiokulttuurin ydintä, Mäkipeska ja Niemelä kutsuvat organisaatiotasoksi. Myös organisaatiotaso on tietoisien kehittämisen tulos. Organisaatiot määrittelevät yleensä rakenteen, johtamisjärjestelmän, normit yms. Jotka ohjaavat toimintaa. Näiden tekijöiden avulla organisaation jäsenet saavat käsityksen toiminnan puitteista ja omasta roolistaan työyhteisössä. Esimerkiksi organisaatorakenteen jäykkyys, hierarkisuus, byrokraattisuus, normien määrä ja selkeys sekä ohjauksen loogisuus vaikuttavat voimakkaasti organisaation kulttuuriin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 64)

Organisaatiotaso antaa parhaimman lähtökohdan toimintakulttuurin kehittämiseksi. Rakenteita voidaan muuttaa melko helposti vastaamaan paremmin ulkoisiin haasteisiin, johtamisjärjestelmää voidaan kehittää tukemaan paremmin strategian toteutusta ja työnohjausta ja kontrollia voidaan säädellä uusien tilanteiden mukaisesti. Todellisen muutoksen aikaansaaminen organisaatiokulttuurissa edellyttää kuitenkin työskentelyä syvemmillä kulttuurin tasoilla. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 64)

Palveluorganisaation johtaminen

Palvelutuotanto on sosiaalinen prosessi ja johtaminen on kykyä ohjata sosiaalisia toimintoja. Sen vuoksi palveluorganisaatiot ovat luultavasti herkempiä johtamisen

laadulle kuin muut organisaatiot. Johtajan on toisaalta määriteltävä ne tekijät, jotka tekevät palveluprosessista toimivan ja tehokkaan ja kontrolloitava näitä tekijöitä ja toisaalta motivoitava työntekijöitä lisäämällä heidän vapauttaan toimia luovasti. Näistä tekijöistä johtuen palveluorganisaation johtaminen ja rakenne poikkeavat hieman perinteisistä tuotanto-organisaatioista. (Normann 1991, 44)

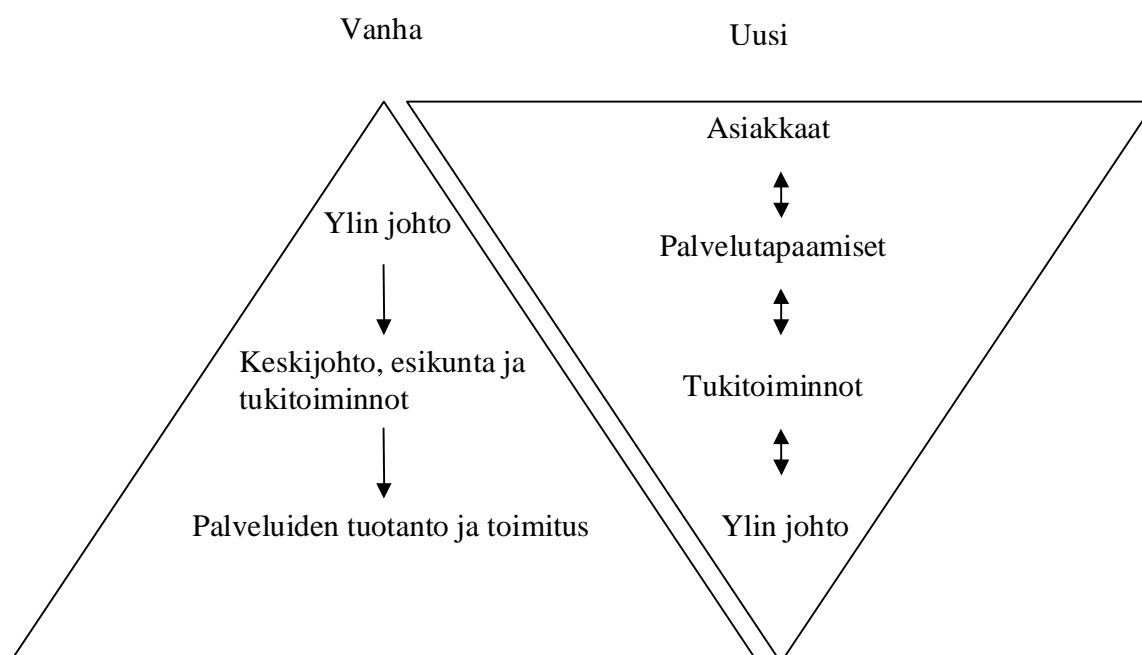
Palveluorganisaatiot ovat siis äärimmäisen herkkiä johtamisen laadun suhteen. Se aiheutuu nimenomaan palvelujen aineettomuudesta ja korkeasta persoonallisuusintensiteetistä. Näistä tekijöistä johtuen myös palveluorganisaatioiden tuottavuus voi vaihdella hyvin paljon. Motivaatio-ongelmat ja saamattomuus vaikuttavat helposti palvelun laatuun ja voivat aiheuttaa ”noidankehä” – ilmiön. Aineettomuudesta johtuen palveluorganisaation johtamisen laatuakin on vaikea määritellä. Onnistuneesta johtamisesta voidaan pitää osoituksena esimerkiksi hyvää kannattavuutta, kasvua, työntekijöiden korkeaa moraalaa, rekrytoinnin helppoutta, vähäistä työvoiman vaihtuvuutta ja uusien asiakkaiden suurta määrää. (Normann 1991, 153)

Markkinakeskeinen toiminnan organisointi

Asiakslähtöisyys edellyttää perinpohjaista ymmärrystä ja vastuuta asiakkaista. Tästä syystä palveluorganisaatio ei saisi milloinkaan olla liian hierarkkinen. Liika byrokratia vaikeuttaa tiedon jakamista ja sen vuoksi päätöksenteko hidastuu. Hyvä palvelu edellyttää useasti kykyä tehdä nopeita päätöksiä. Johdon ei pitäisi palveluorganisaatiossa sekaantua liikaa päivittäiseen päätöksentekoon, vaan tarjota palvelustrategian noudattamisessa tarvittavia resursseja. Mutta mikäli johtotaso on liian kaukana asiakasrajapinnasta, keskittyy sen huomio päätöksenteossa liikaa sisäiseen tehokkuuteen. Tällöin strategisessa päätöksenteossa unohtuu asiakkaiden tarpeet. (Grönroos 2001, 399 – 400)

Palvelulähtöisen organisaation rakentamiseksi, on perinteinen organisaatorakenteen malli käännettävä ylösalaisin.

Kuvio 6. "Palvelukeskeinen organisaatorakenne", (Grönroos 2001, 401)



Ylin johto ei siis ole palvelukeskeisessä organisaatiossa pyramidin huippu eikä se taso, joka määrää yrityksen strategian onnistumisesta. Organisaation yläpäässä on asiakaspalveluhenkilöstö, -resurssit ja -järjestelmät. Organisaation menestys riippuu sen onnistumisesta asiakaspalvelussa. Johto ja muut tukitoiminnot ovat vain menestymisen perusedellytys. Vastuu asiakkaista ja operatiivisista päätöksistä on palvelulähtöisessä organisaatiossa totuuden hetkistä vastaavilla ihmisillä, eli niillä jotka toimittavat palvelun asiakkaalle. Uusi ajattelutapa merkitsee myös sitä, että organisaatiopyramidia on madallettava. Kun vastuu siirtyy johdolta asiakaspalveluun, tarvitaan vähemmän välitasoja. (Grönroos 2001, 400 - 401)

Organisaatioissa on aina myös epävirallisia rakenteita. Ihmiset muodostavat niin sanottuja arvokenteita, toimiessaan yhdessä. Arvokenteet koostuvat henkilökohtaisista kontakteista, jotka voivat olla virallisen rakenteen kannalta hyödyllisiä tai haitallisia. Epäviralliset rakenteet ovat hyödyksi jos ne auttavat voittamaan monimutkaisen virallisen rakenteen aiheuttamia ongelmia. Haitaksi ne

ovat silloin kun ihmiset eivät halua tehdä yhteistyötä. Tällöin palvelukulttuuriin pääseminen vaikeutuu. (Grönroos 2001, 472 – 473)

3.3 Työyhteisötaso

Ihmisten välinen kommunikointi ja sosiaalinen järjestelmä muodostavat työyhteisötason. Se sisältää tiedon kulun, vuorovaikutuksen määrän ja laadun sekä yhteistyömuodot. Ihmisten väliset suhteet ja heidän keskinäinen asemansa heijastavat yhteisön toimintakulttuuria. Kehittämällä vuorovaikutuksen määrää ja laatua, voidaan organisaation sosiaalista pääomaa lisätä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 65)

Organisaatiossa vallitsevat arvot, jotka eivät siis ole välttämättä organisaation kirjaamia arvoja, sijoittuvat osin työyhteisötasoon ja osin kulttuurin syvärakenteeseen. Jotkut organisaation arvoista saattavat juontaa juurensa hyvin kaukaa menneisyydestä, eivätkä ne välttämättä sovi yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen. Tällainen tilanne aiheuttaa organisaatioissa ristiriitoja ja jännitteitä. Tietoisella tasolla vaikuttavia arvoja (yrityksen kirjaamat arvot) voidaan tietoisesti muokata. Ei-tietoisella tasolla vaikuttavien arvojen käsittely on kuitenkin vaikeaa. Niiden ymmärtäminen vaatii erilaista ajattelua kuin pelkän rationaalien toiminnan käsittelyä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 65 – 66)

Toisaalta jännitteet eivät aina ole pelkästään negatiivinen ilmiö. Normannin (2001, 326) mukaan jännitteet kuuluvat organisaatioihin ja muutokseen, ne ovat välttämättömiä. Jännite on sosiaalinen ilmiö, joka syntyy kun toimijoilla on erilaiset intressit ja mielenkiinnon kohteet. Jännite aiheutuu epäsovivuudesta objektiivisessa todellisuudessa. Epäsovivuus voi vallita esimerkiksi organisaation ja sen ympäristön välillä. Epäsovivuus aiheuttaa yleensä varmasti jännitettä organisaation sisällä. Jännitteet voivat johtaa ristiriitoihin ja lopulta konflikteihin, mutta ne voidaan kääntää myös innovaatioiksi ja organisaation voitoksi.

Normann (2001, 327 – 328) kirjoittaa myös että: *”Hyvässä johtamisessa pyritään moninaisuuden sisäistämiseen – periaatteisiin – ja pyritään välttämään heimosotia – politikointia. Periaatteiden laatimisen prosessissa energiaa käytetään luovaan uudelleenahmotukseen eikä vihanpitoa lietsovaan, viestintää rikkovaan ja nollasummapeliin tähtäävään reviiritaisteluun. Tavoitteena on periaatteisiin nojaava kulttuuri ja sille ominaiset menettelytavat. Yksikään organisaatio ei kuitenkaan toimi tyhjiössä, ja myös ulkoisella ympäristöllä ja sidosryhmillä on omat kulttuurinsa ja menettelytapasääntönsä, jotka voivat perustua joko periaatteisiin tai politikointiin. Ulkoinen kulttuuri leviää usein organisaation sisällekin, ja monesti yksi tai useampi sisäisen kulttuurin voimahahmo pyrkii tuomaan organisaation kulttuuriin vaikutteita ulkopuolelta.”*

3.4 Syvärakenne

Organisaatiokulttuurin syvärakennetta kuvaa ehkäpä parhaiten organisaation sisäistämät tiedostamattomat arvot. Organisaatioissa vallitsee yleensä kolme erilaista ”arvomaailmaa”: omistajien ja ylimmän johdon arvot, ammattiryhmien arvot ja henkilöstön arvot. Nämä ryhmät eivät välttämättä ole toisensa poissulkevia, niiden erottelu vain auttaa ymmärtämään työyhteisössä vallitsevia intressejä. Omistajien ja ylimmän johdon arvot ovat lähinnä taloudellisia ja strategisia. Ammattiryhmien arvot ohjaavat ammatissa toimimista ja ne on omaksuttu enimmäkseen koulutuksen yhteydessä. Henkilöstön arvot kohdistuvat työyhteisön toimivuuteen, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen jne. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 69 – 70)

Tutkijat korostavat, että organisaation tunnepuolen vaikutus organisaation toimintaan on ratkaisevan tärkeä. Asennetasolla ratkaistaan, lähteekö henkilöstö mukaan johdon tärkeänä pitämään uudistukseen. Yhteisössä vallitsevat perusoletukset määrittelevät, mihin ylipäänsä ryhdytään ja mihin taas ei. Johdon uskomukset ovat strategian määrittelyssä usein paljon

suurempi vaikuttaja kuin objektiiviset tutkimukset. (Aaltonen, Heiskanen, Innanen 2003, 94)

Arvojen edistäminen johtajuuden avulla

Hyvää palvelua edistetään palvelukeskeisellä johtajuudella. Se pitää sisällään esimiesten ja työnjohtajien asenteet asemaansa ja alaisiaan kohtaan. Palvelukulttuurille ominaiset piirteet eivät leviä läpi organisaation, ilman esimiesten tukea. Johtamisella on ratkaiseva asema arvojen jalkauttamisessa. (Grönroos 2001, 474)

Esimiesten on oltava tietoisia organisaation kulttuurista, sillä johtaessaan ihmisiä he vaikuttavat myös kulttuuriin. Teknisen johtajan roolin omaksuminen ei edistä palvelukulttuuria. Esimiehen on toimittava valmentajana ja ohjaajana. Esimiehen tulee osata viestiä alaistensa kanssa. Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista, joten esimiehen tulee osata myös kuunnella. Toisaalta esimiehen on kyettävä myös tekemään tiukkoja, jopa yksipuolisia, päätöksiä silloin kun niitä edellytetään. (Grönroos 2001, 474 – 475)

Suurin riski esimiehen työssä, palvelukeskeisen ajattelun edistäjänä, liittyy puheiden ja tekojen väliseen ristiriitaan. Jos esimies puhuu asiakaslähtöisyyden tarpeesta mutta ei toimi käytännössä palvelustrategian mukaisesti, sekä hän että palvelukulttuuri menettävät uskottavuutensa. Johdon tulee siis osoittaa palvelukulttuurin tärkeys teoillaan. (Grönroos 2001, 475)

Jotta työntekijät saataisiin suhtautumaan myönteisesti asiakaslähtöisyyteen, tarvitaan Schneiderin ja Schechterin (1992) sekä Hoganin ym. (1984) mukaan asiakaslähtöisyyttä painottava rekrytointimenetelmä, riittävästi autonomiaa asiakaspalvelutilanteissa (Bowen & Lawler 1992), riittävän koulutuksen ja valmennuksen tarjoamista, jotta työntekijät luottaisivat osaamiseensa (Gist & Mitchell 1992). Lisäksi yrityksen johdon tulisi Meyerin ja Allenin (1997) mielestä

pyrkii edistämään työntekijöiden sitoutumista organisaation päämääriin. (Peccei & Rosenthal 2000)

Koulutus osana palvelulähtöisyyden edistämistä

Työntekijöiden koulutus on olennainen osa sisäistä markkinointia ja hyvä tapa täyttää palvelun osaamis- ja asenne-edellytykset. Organisaatioissa, joissa on palvelustrategialle vieraita normeja, kohdataan koulutuksen yhteydessä yleensä muutosvastarintaa. Strategisia, organisatorisia ja johtamisedellytyksiä muuttamalla voidaan vastarintaa lievittää. Vastarinta pohjautuu kuitenkin usein asenteisiin, joiden juuret juontavat pitkälle yrityksen historiaan. Nämä asenteet vaikuttavat koko organisaatioon, johto mukaan lukien. Tällöin ihmisten ajattelutapaa on hyvin vaikea muuttaa. (Grönroos 2001, 476)

Jotta työntekijät ja esimiehet voisivat motivoitua palvelukeskeiseen ajatteluun ja toimintaan, tarvitsevat he *”tietoa palveluorganisaation toiminnasta, asiakassuhteista, omasta asemastaan yrityksen toiminnassa ja asiakassuhteissa sekä siitä, mitä kenenkin odotetaan tekevän.”* Varsinkin näkyvyysrajan takana työskentelevät ihmiset, jotka eivät kohtaa asiakkaita, tarvitsevat tietoa siitä mitä on meneillään ja miksi, jotta he motivoituvat tekemään työtään sisäisten palvelujen tuottajina. (Grönroos 2001, 476 – 477)

Koulutusohjelmien tulee sisältää osaamiskeskeistä koulutusta ja asennekoulutusta. Tieto vaikuttaa asenteisiin, joten osaavien ihmisten on helpompaa suhtautua työhönsä myönteisesti. Pelkkä puhe palvelukeskeisyydestä ei siis auta. Ihmisille on annettava tietoa siitä miksi yritys on palveluyritys ja mitä hyötyä on asiakaslähtöisyydestä. Näiden tietojen ja palveluhenkisyyden edistämisen avulla työntekijöiden asenteita voidaan muokata palvelulähtöisiksi. ”Palvelukoulutus voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan: kokonaisvaltaisen näkemyksen aikaansaaminen organisaatiosta ja sen toiminnoista palveluorganisaationa sekä

siitä, kuinka se toimii markkinakeskeisesti, tehtävien suoritukseen liittyvien taitojen opettaminen ja viestintä- ja palvelutaitojen opettaminen.” (Grönroos 2001, 477)

Yrityskulttuurin muuttaminen palvelukulttuuriksi

Kulttuurin muutosprosessin alullepaneminen on yleensä hankalaa muutosvastarinnasta johtuen. Muutosprosessin alullepanemista helpottaa muun muassa seuraavat tekijät:

- ympäristön paineet (kilpailun kiristyminen, muutokset asiakkaiden odotuksissa, lainmuutokset jne.)
- uudet strategiat
- rakenteelliset järjestelyt.

Kulttuurin muutos saattaa siis edellyttää melko isoja muutoksia yrityksen toiminnassa. Kun ajat ovat suotuisat ja toimintaympäristö vakaa, on kulttuurin muutosta vaikea käynnistää. Toisaalta uutta kulttuuria rakennettaessa on hyvä säilyttää jotain vanhasta ja rakentaa uutta sen varaan. Ihmisten ajattelutavan muutos ei myöskään tapahdu hetkessä, joten kulttuuria lienee järkevää pyrkiä muuttamaan vähitellen. (Grönroos 2001, 478 – 479)

4. Organisaatiokulttuurin muutos Ilmailulaitoksessa

Tämän luku perustuu pitkälti Lääkön (2006) tutkimukseen, jossa hän tarkasteli Ilmailulaitoksen muutosta virastosta liikelaitokseksi. Lääkön tutkimus on ollut antamassa suuntaa ja näkökulmaa omalle tutkimukselleni, joten tämän luvun sisältö on merkittävässä asemassa tutkimukseni kokonaisuuden kannalta. Lisäksi voin todeta, että organisaation historian tunteminen, erityisesti Ilmailulaitoksen tapauksessa, on välttämätöntä sen kulttuurin ymmärtämiseksi. Ilmailulaitoksen toiminnassa on nimittäin tapahtunut parin viime vuosikymmenen aikana kulttuurin

kannalta suuria muutoksia, joista merkittävin lienee muutos valtion virastosta liikelaitokseksi.

4.1 Virastoaika - byrokratiaa ja tehottomuutta

Ilmailulaitoksen liikelaitoskautta edeltänyt alkujakso on ollut monivaiheista valtion keskusvirastoaikaa, jolle on ollut leimallista toiminnallinen jäykkyys ja taloudellinen määräraha-ajattelu. Palvelutoimintaa on toteutettu menobudjetilla. Myös toiminnan ja asenteiden hallintokeskeisyys on ollut hyvin näkyvää. Ilmailuhallitus nimenä kuvasi toimintaa osuvasti ilmailun ja ilmaliikenteen hallintoviranomaisena. Kun valtioneuvosto hyväksyi valtion talousarvion määrärahoineen, oli myös Ilmailuhallituksen toimintavuosi ”hankittu ja varmistettu”. Nykyisin Ilmailulaitoksen toiminnan rahoitus on hankittava oman liiketoiminnan kautta aivan kuten yksityisessä liikeyrityksessä. (Lääkkö 2006, 8)

Ilmailuhallituksen toiminnalle ei asetettu varsinaisia taloudellisia tuottavuustavoitteita. Valtioneuvosto asetti Ilmailuhallitukselle niin sanottuja palvelutavoitteita, jotka sen piti pystyä tuottamaan budjetin asettamissa rajoissa. Samalla Ilmailuhallituksen tuli huolehtia myös palvelujen kehittämisestä. Päällimmäisenä tavoitteena oli huolehtia siitä, että ilmailutoiminta tapahtuu mahdollisimman turvallisesti, tehokkaasti, tarkoituksenmukaisesti ja taloudellisesti. Ilmailuhallituksen piti huolehtia myös siitä, että lentokenttä- ja lennonvarmistuspalveluja tuotetaan riittävästi ja kansainväliset palvelu- ja turvallisuustasovaatimukset saavutetaan. Ilmailuhallinnon tehtäviin kuului myös säätää ja valmistella uusia ilmailulakeja ja valvoa niiden noudattamista. Ilmailuhallituksen tuli lisäksi ottaa toiminnassaan huomioon suomalaisten lehtoyhtiöiden kilpailukyky. (Lääkkö 2006, 14)

Ilmailuhallituksen kulttuurissa on näkynyt Lääkön mukaan ”byrokraattinen kankeus ja taloudellinen tehottomuus”. Työn tuottavuutta ei tarvinnut ajatella, sillä valtion budjettiin oli varattu riittävä määräraha palvelutehtävien toteuttamiseen. Taloudellinen ajattelu olikin tuolloin niin sanottua kuluajattelua. Määrärahat oli kulutettava vaikka väkisin, jotta seuraavalle vuodelle saataisiin varmasti jälleen riittävä budjetti. Määrärahoja pidettiin ansaittuna sillä perusteella, että eduskunta oli antanut budjetille hyväksyntänsä. Tehokkuutta tai tuottavuutta ei tuolloin juuri ajateltu, puhumattakaan lentoyhtiöiden kannattavuudesta. (Lääkkö 2006, 15)

Ilmailuhallinto oli hallintoviranomaisena palvelun tarjoajana monopoliasemassa kuten liikelaitosaikanakin. Asiakkuusajattelu oli vierasta ja liikennöimismaksut sovittiin hyvin pitkälle sektoriministeriön virkamiesten toimesta. Näin ollen asiakkaalle tuotettava lisäarvo tai asiakashyöty ei näkynyt sen paremmin sisäisessä kuin ulkoisessakaan toiminnassa. (Lääkkö 2006, 17)

4.2 Toimintaperiaatteiden muutos liikelaitostumisen yhteydessä

Valtionhallinnossa toteutettiin suuria muutoksia 1990-luvulla liian raskaaksi muodostuneen toiminnan ohjausjärjestelmän keventämiseksi. Samalla tavoiteltiin myös tehokkuutta. Muutoksen panivat liikkeelle liian raskaaksi koettu byrokratia, vanhaan järjestelmään kohdistunut kritiikki ja kansainvälinen suuntaus yksityistämisessä. (Lääkkö 2006, 16–17)

Valtion hallinnon muutosten myötä monet virastot muutettiin liikelaitoksiksi. Valtion liikelaitokset ovat Lääkön (2006, 18) mukaan uusi dynaaminen osa julkista sektoria. Suuri ero liikelaitosten ja virastojen välillä on hänen mielestään itsenäisyys ja riippumattomuus valtion budjettiohjauksesta. Näillä tekijöillä on ollut huomattava vaikutus kyseisten laitosten johtamiseen. Omistajaohjaus nimittäin

vaatii hieman erilaista otetta kuin hallituksen ja ministeriön budjettiohjaus ja niiden asettamat palvelutavoitteet.

Liikelaitosten perustamisen taustalla on ollut taloudellinen ajattelu. Uuden järjestelmän avulla on haluttu tehostaa toimintaa. Järjestelmästä käytetään valtion hallinnossa nimeä tulosohjaus-järjestelmä. Siinä on periaatteessa kaksi tasoa: tulosohjaus ja tulosjohtaminen. Tulosohjaus merkitsee sitä, että valtionhallinnossa ylempi elin asettaa tulosvastuulliselle organisaatiolle tulostavoitteet ja organisaatio saa itsenäisesti päättää toimista, joilla se aikoo saavuttaa nämä tavoitteet. Tulosohjausjärjestelmän myötä hallintokulttuuri on muuttunut johtamisen suhteen tulostietoisemmaksi. (Lääkkö 2006, 18)

Taloudellisemman ajattelun lisäksi, on liikelaitoksissa jouduttu kehittämään toimintaa myös muilta osin. Lääkön (2006, 18) mukaan valtion laitosten on ollut pakko kehittää esimerkiksi henkilöstöpolitiikkaansa muiden mukana. Pääosin siihen on pakottanut kilpailu osaavasta työvoimasta ja toiminnan tehostamispyrkimykset. Henkilöstöpolitiikassa on painotettu rekrytointia, urasuunnittelua ja työviihtyvyyttä, jopa niin sanottuja henkilöstötilinpäätöksiä on alettu laatia ja niitä on kehitetty. 1990-luvulla edennyt uudistusaalto on lisännyt laitosten itsenäisyyttä siinä määrin, että myös seurantatiedon merkitys on kasvanut. Muun muassa toiminnan tuloksesta, taloudellisesta tehokkuudesta, ja muutostarpeista ollaan nykyään kiinnostuneita.

4.3 1990-luku ja talouden ylikorostuminen

Lääkön tutkimuksen perusteella voi todeta, että virastokulttuurista päästiin, ainakin osittain, melko pian eroon Ilmailulaitoksessa. Taloudellinen ajattelu nimittäin korostui myös Ilmailulaitoksessa liikelaitosuudistuksen yhteydessä, valtion tavoitteiden mukaisesti. Lääkkö (2006, 67) kirjoittaa tutkimuksessaan seuraavasti:

Tutkimukseni perusteella voin todeta, että liikelaitoksen alkuvuosina laitoksen kokonaisvaltainen kehittäminen on ollut puutteellista. Talous ja taloudenpitoon liittyvät asiat ovat saaneet liiallisen ylivallan muiden palveluorganisaatiolle elintärkeiden vaikuttimien jäädessä vähäiselle huomiolle ja kehittämiselle. Näin voi käydä missä tahansa organisaatiossa voimakkaissa rakennemuutostilanteissa, kun yrityksen olemassaolo ja toiminnan jatkuvuus halutaan varmistaa. Kun muutokseen yhdistyvät autoritäärinen tulos- / tavoitejohtaminen, niin toiminnan virheet tulevat entistä selvemmin esille. Oheistukseen ja tiukkaan työjärjestykseen perustuvalla normiohjeistuksella ei nykypäivän ihmisiä johdeta kokonaisvaltaisesti. Ilmailulaitoksen liikelaitostuessa johdolla oli pakonomainen näytön paikka osoittaa valtio-omistajan suuntaan, että liikelaitosmalli toimii keskittymällä tuloksentekoon ja tiukkaan talouden fokusointiin.

Ilmailulaitoksessa virheistä kuitenkin viisastuttiin ja 1990-luvun puolivälin aikoihin havaittiin, että organisaatiokulttuuri oli uudistamisen tarpeessa. Henkilöstön työmotivaatio oli laskenut sekä johdon ja henkilöstön asenteet, ajattelutavat ja toiminta eivät olleet kaikissa tilanteissa yhdenmukaisia. Ilmailulaitoksen johtoa vaivasi myös henkilöstön jo melko näkyvä tyytymättömyys ja sen esittämät uudistusvaatimukset. Vuonna 1994 Ilmailulaitoksessa käynnistettiin kulttuurinmuutoshanke, jota kutsuttiin melko epätäsmällisesti: ”kehittämisseminaareiksi”. (Lääkkö 2006, 19)

Henkilöstö saatiin Ilmailulaitoksessa mukaan uudistukseen siis vasta 1990-luvun puolivälissä, noin neljä vuotta sen jälkeen kun muutos virastosta liikelaitokseksi oli toteutunut. Lääkkö (2006, 5) kirjoittaa tutkimuksessaan asiasta näin: ”Ilmailulaitoksen ensimmäiset liikelaitosvuodet 90-luvun alkupuolella olivat hyvin yhdenmukaisia virastoaikaan verrattuna...Toiminnan pääpaino on ollut alkuvuosina rakentamisessa...asiakkuuden, johtamisen ja henkilöstön jäädessä vähemmälle huomiolle uudistumisessa.”

Neljä vuotta pelkkää investointia ja toiminnan tehostamista on kieltämättä pitkä aika, huomioiden erityisesti suuren muutoksen aiheuttamat paineet organisaation kulttuurille ja henkilöstön sopeutumiselle uuteen tilanteeseen. Kuten Lääkkö tutkimuksessaan totesi, on edellä mainittu talouden ylikorostuminen muutosvaiheessa kuitenkin ymmärrettävää. Toiminnan taloudellinen kannattavuus on nimittäin, ainakin liiketaloustieteen näkökulmasta, organisaation jatkuvuuden kannalta ensisijaisen tärkeää. Kannattavuus takaa resurssit myös toiminnan laajemmalle kehittämiselle tulevaisuudessa.

Muutosvaiheen yli on kuitenkin päästävä mahdollisimman ripeästi ja tiukasta tuloksen seurannasta on siirryttävä organisaation kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Rakenteellisilla uudistuksilla ja investoinneilla saavutettu tuloksentekevyyden kohentuminen, on nimittäin melko nopeasti loppuun kuljettu tie yrityksen kehittämisessä. Jotta toiminnan jatkuvuus ja kannattavuus myös pidemmälle tulevaisuudessa olisi taattu, on liiketoiminnan kehittämisessä otettava myös henkilöstö ja yrityksen ulkoiset sidosryhmät huomioon. Juuri tässä muutoksessa on Lääkön mukaan ollut vaikeuksia Ilmailulaitoksessa.

5. Ilmailulaitos nykypäivänä

Ilmailulaitos on huolehtinut Suomen lentokentistä ja lennonvarmistuspalvelusta viisitoista vuotta. Tänä aikana organisaatio ja sen toiminta on muuttunut paljon. Byrokraattisesta valtion virastosta on edetty pitkän matkaa kohti aitoa palveluorganisaatiota. Siinä samalla myös organisaation kulttuuri sekä sen jäsenten arvot ja asenteet ovat varmasti joutuneet koetukselle. Töitä on kuitenkin tehtävä myös jatkossa, jotta tähän mennessä saavutettu kehitys ei valuisi hukkaan.

Ilmailulaitos tulee ehkä jo lähitulevaisuudessa kohtaamaan merkittäviä haasteita, joista mainitsin muutaman luvussa 2.4. Näistä haasteista selviäminen vaatii

asiakkaiden ja heidän kanssaan tehtävän yhteistyön merkityksen korostamista Ilmailulaitoksen toiminnassa. Ilmailun ympärille syntyneet palvelut ja niiden muodostamat ketjut ovat nykyään monen toimijan yhteistyön varassa. Ilmailulaitoksen on otettava myös muut mukaan kehitykseen ja huomioitava heidän tarpeensa, jotta kokonaisuus toimisi.

Tulevaisuus tulee siis vaatimaan Ilmailulaitokselta entistä markkinavetoisempaa toimintaa, jossa toiminnan tarkoitus lähtee asiakkaiden tarpeista. Lopulta Ilmailulaitoskin on olemassa vain niin kauan kun sillä on asiakkaita ja toiminta on kannattavaa. Minkä tahansa asian kehittäminen on hyvä aloittaa lähtötilanteen arvioinnista, sen vuoksi kuvailen seuraavaksi Ilmailulaitoksen organisaatiokulttuuria tällä hetkellä, haastatteluaineistoni perusteella.

5.1 Ilmailulaitoksen ulkoinen kuva

5.1.1 Asema markkinoilla

Ilmailulaitoksen voidaan sanoa, hieman näkökulmasta riippuen, olevan monopoliasemassa. Mikäli asiaa ajatellaan ainoastaan lentoliikenteen näkökulmasta Suomessa, on se kiistaton. Suomessa lentoliikennettä harjoittavan yrityksen ja niiden palveluita käyttävän asiakkaan on välttämätöntä asioida Ilmailulaitoksen kanssa.

Tarkasteltaessa Ilmailulaitoksen markkina-asemaa hieman laajemmasta näkökulmasta, voi tulos olla toisenlainen. Tämä tuli selvästi esiin tekemieni haastattelujen yhteydessä. Myös Lääkkö (2006, 55) toteaa tutkimuksessaan, että ”vaikka Ilmailulaitos toimii ilmailiikennealueella monopoliasemassa, kilpailu on kovaa muiden liikennemuotojen kanssa matkustajista.”

Erkki Pitkäsen (1.2.2006) mukaan Ilmailulaitos on lähestulkoon monopoliasemassa. Hän on kuitenkin varma, että tulevaisuudessa Ilmailulaitos joutuu kilpailemaan enenevässä määrin esimerkiksi Kaukoidän liikenteestä Keski-Euroopan sekä Kööpenhaminan ja Arlandan lentokenttien kanssa. Jatkuvasti lisääntyvät EU-säännökset saattavat Pitkäsen mukaan tulevaisuudessa mahdollistaa kilpailun myös lennonvarmistustoiminnasta. Hän myös huomauttaa, että autojen paikoitustoiminnassa on pientä kilpailua Helsinki-Vantaan lentokentällä. Ilmailulaitoksen lisäksi parkkitilaa tarjoaa yksi alan yritys.

Heikki Jaakkola (1.2.2006) suhtautuu hieman skeptisesti ajatukseen siitä, että EU-säännösten myötä kilpailu lennonvarmistustoiminnasta kiristyisi, vaikka ne antavatkin siihen teoriassa mahdollisuuden. Toisaalta hän ei näe sitä Ilmailulaitoksen kannalta kovinkaan vakavana uhkana, sillä Ilmailulaitos on pärjännyt bechmarkingissa Euroopan laajuisesti hyvin, hinnan ja laadun suhteen. Jaakkolan mielestä sillä perusteella voitaisiin pitää mahdollisena, että Ilmailulaitos laajentaisi toimintaansa ja alkaisi tarjota lennonvarmistuspalveluja myös Suomen ulkopuolella. Tarkentaessani kysymystä siten, että kilpaileeko Ilmailulaitos maa- ja vesiliikenteen kanssa? Jaakkolan vastaus on, että jos heidän asiakkaansa näkisivät mahdollisuuden korvata maa- vesi- tai rautatieliikennettä lentoyhteyksillä, niin Ilmailulaitos olisi valmis pohtimaan asiakkaan kanssa miten se olisi mahdollista.

Irmeli Paavolan (1.2.2006) mukaan Ilmailulaitos kilpailee etenkin Aasiaan suuntautuvasta kauttakulkuliikenteestä, mutta myös monista muista reiteistä, esimerkiksi Ruotsin kenttien kanssa. Muiden liikennemuotojen kanssa Ilmailulaitos kilpailee hänen mielestään kotimaan liikenteessä ilman muuta. Ja mitä kauemmaksi pääkaupunkiseudulta mennään, sitä suotuisammaksi kilpailutilanne muuttuu Ilmailulaitoksen kannalta. Ruotsiin suuntaavia liikematkustajia ajatellen, on lentäminen Paavolan mielestä "ilman muuta ykkönen".

Martti Huomo (10.2.2006) tuo kilpailukysymykseen kenttäosaston näkökulman. Hänen mukaansa Ilmailulaitos on monopoliasemassa, sillä lentämisessä nopeus on valttia. Tällöin matkustaja ottaa lennon kentälle, joka on lähinnä hänen määränpäättään. Kotimaan liikenteessä Ilmailulaitoksen pahin kilpailija on Huomon mukaan yksityisautoilu. Siihen Ilmailulaitoksen on hyvin vaikea vastata, sillä lentolippujen hinnat tulevat jatkossakin pysymään suhteellisen korkeina, vähäisten potentiaalisten matkustajien vuoksi. Ilmailulaitoksen on Huomon mukaan vaikea lisätä esimerkiksi niin sanottujen halpalentoyhtiöiden kiinnostusta Suomen liikennettä kohtaan hintoja laskemalla, sillä kenttämaksujen osuus lipun hinnasta on jo nyt hyvin pieni.

Ari Haapasen (10.2.2006) mukaan lentokenttien välinen kilpailu on ”ihan tätä päivää”, vaikkakaan se ei ole kovin ”päällekkäystä”. Hän odottaakin mielenkiinnolla, mitä tulevaisuudessa tulee sen suhteen tapahtumaan, sillä lentoliikenteen toimijat hakevat jo nykyään eri vaihtoehtoja etenkin kauttakulkuliikenteessä. Haapanen huomauttaa, että Kaukoidän ”hubi” olisi voinut syntyä yhtä hyvin esimerkiksi Ruotsiin. Toimiva kokonaisuus on kuitenkin kääntämässä tilanteen Suomen voitoksi. Siihen on vaikuttanut Suomen hyvän sijainnin lisäksi Ilmailulaitoksen kilpailukykyinen hintataso ja Finnairin merkittävä panostus Kaukoidän liikenteeseen.

Siitä huolimatta, että haastateltavien näkemyksissä esiintyy pientä hajontaa, voi kaikesta päätellen todeta, että Ilmailulaitoksen toiminta on tällä hetkellä, moneen muuhun yritykseen verrattuna, suojattua ja turvassa kilpailulta. Kilpailu saattaa kuitenkin tulevaisuudessa kiristyä esimerkiksi teknologian kehittymisen myötä. Rivien välistä voi lukea, että tämä tekijä on Ilmailulaitoksessa havaittu ja kilpailunäkökulmaa on myös jossain määrin pohdittu. Nykyinen lainsäädännöllinen tilanne ja muut ulkoiset tekijät huomioon ottaen on ymmärrettävää, että kilpailusta ei Ilmailulaitoksessa olla kovin huolissaan.

Toisaalta myös Ilmailulaitoksen hyvä menestys toiminnallisessa laadussa ja kustannustehokkuudessa antaa turvallisen ja luottavaisen tunteen tulevaisuutta ajatellen. On kuitenkin huomioitava, että tilanteen muuttuessa esimerkiksi lainsäädännön osalta, saattavat myös toiminnan kannattavuuteen ja kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät muuttua radikaalisti. Ilmailulaitoksessa onkin jo havaittu, että esimerkiksi lisääntyvä EU-säännöstely tuo lisäkustannuksia ja on heikentänyt muun muassa lennonvarmistustoiminnan kannattavuutta. Ilmailulaitoksessa on syytä pitää jatkossakin silmät auki kilpailun suhteen ja etsiä mahdollisia uusia asiakkaita sekä tulonlähteitä siltä varalta, että kilpailu kiristyy aloilla, joilla kannattavuus on jo laskussa.

5.1.2 Imago ja asiakastyytyväisyys

Imagoa voidaan mitata periaatteessa kahdella eri tasolla. Yrityksen imagosta sen asiakkaiden mielissä saa melko hyvän käsityksen asiakastyytyväisyystutkimusten perusteella ja henkilöstön mielipiteitä voidaan selvittää työtyytyväisyyskyselyillä. Ilmailulaitoksessa on selvitetty näitä molempia jo useamman vuoden ajan. Tässä luvussa perehdyn Ilmailulaitoksen imagoon sen organisaation ulkopuolella. Henkilöstöltä saadussa palautteessa on paljolti käsitelty työyhteisötason asioita, joten palaan siihen luvussa 4.4.3.

Asiakkaiden tyytyväisyys Ilmailulaitosta kohtaan on kohonnut 1990-luvun alkupuolelta huomasti. Lentoliikenteen matkustajat ovat esimerkiksi sijoittaneet, heille tehdyissä kyselyissä, Helsinki-Vantaan lentoaseman aivan maailman kärkeen jo useana vuonna. (www.ilmailulaitos.fi/finavia_tiedote?id=33568) Myös Ilmailulaitoksen suurimman asiakkaan, Finnairin, toimitusjohtaja Jukka Hienonen kehui Ilmailulaitosta Kauppalehdessä (9.2.2006, 8) siitä, että he ovat ymmärtäneet Finnairin Kaukoidän panostusten merkityksen koko Suomen kannalta ja tukeneet Finnairin strategiaa omalla toiminnallaan.

Myös haastattelemieni henkilöiden puheista voi päätellä, että Ilmailulaitoksen imago on kunnossa. Tämä saattaa kieltämättä pitää paikkansa, sillä en ole havainnut oikeastaan ainuttakaan tekijää, joka olennaisesti heikentäisi Ilmailulaitoksen arvostusta asiakkaiden, tai laajemmalti ajateltuna, yhteiskunnan silmissä. Esimerkiksi niissä harvoissa viimeaikaisissa uutisoinneissa, joissa jotakin Ilmailulaitoksen toimintaan liittyvää tekijää on kritisoitu, on useimmiten käynyt ilmi, että ongelmat johtuvat jostakin ulkopuolisesta tekijästä. Saman voi havaita myös Jaakkolan (1.2.2006) kommentista. Hän on ylpeä siitä, että Ilmailulaitoksen toiminta aiheuttaa hyvin harvoin ilmatilan tai lentoasemien ruuhkautumisen. Esimerkiksi joillakin Keski-Euroopan kentillä viiveet ovat hänen mukaansa enempi sääntö kuin poikkeus. Suomessa viiveet johtuvat useimmiten vaikeista sääolosuhteista.

Erkki Pitkänen (1.2.2006) puolestaan kertoi tutkimuksesta, jossa lentäjiltä oli kysytty heidän mielipidettään Ilmailulaitoksen toiminnasta. Myös pilotit olivat antaneet Ilmailulaitokselle hyvän arvosanan. Olimme Pitkäsen kanssa yhtä mieltä siitä, että Ilmailulaitoksen toiminta on, sen yhteiskunnallisesti suuresta roolista johtuen, julkisuudessa jatkuvan tarkkailun alla. Pitkänen viittaa turvatarkastukseen, jonka hoitamisessa on ollut ajoittain pieniä ongelmia. Niistä uutisoitiin näkyvästi. Pitkänen huomauttaakin että asiakassuhteiden hoidossa on aina parantamisen varaa, etenkin joidenkin ryhmien asenteiden osalta. Hän jättää nämä ryhmät kuitenkin yksilöimättä.

Martti Huomo (10.2.2006) lisää hieman imagon merkitystä johtamisen kannalta. Hän toteaa, että vaikka gallupeissa onkin pärjätty, ei se välttämättä tuo Ilmailulaitokselle yhtään uutta asiakasta. Hyvällä menestyksellä asiakastyytyväisyyskyselyissä on hänen mielestään enemmän merkitystä henkilöstön motivaation kannalta. Se, että eri lentoasemien henkilöstö seuraa kyselyjen tuloksia, aiheuttaa "kilpailumentaliteettia" ja synnyttää positiivisen kierteen. Myös negatiivisen kierteen vaara on Huomon mukaan olemassa, mikäli kyselyjen tulokset eivät imartele. Kyselyjen tulokset ovat toiminnan kehittämisessä

tärkeällä sijalla, joten niitä ei tehdä Ilmailulaitoksessa pelkästä velvollisuuden tunnosta. Jokaisen kyselyn tuloksiin sisältyykin Huomon mukaan asioita, jotka ”pitää panna haudontamyssyyn”.

Ari Haapasen (10.2.2006) näkemys asiasta laajentaa imagon pohjaa ja ottaa huomioon palvelun kokonaistuotannon. Haapasen mukaan Ilmailulaitoksen tulos ja imago on nimittäin riippuvainen koko palveluketjun toiminnasta. Lentomatkustaja ei usein edes tiedä kenen palveluita hän käyttää. Esimerkiksi lentoasemilla palveluitaan tarjoavat, Ilmailulaitoksen lisäksi, handling-yhtiöt ja lentoyhtiöt. Toisaalta jos kaikki sujuu hyvin, ei matkustajan Haapasen mielestä välttämättä tarvitsekaan tietää, minkä yrityksen palveluita hän milläkin hetkellä käyttää. Haapanen luottaa siihen, että jos kokemukset ovat positiivisia ja lentolippujen hinnat edullisia, niin ihmiset lentävät enemmän ja Ilmailulaitoksenkin liiketoiminta kasvaa.

On helppo uskoa, että Ilmailulaitoksen toiminnallisessa laadussa ei ole juurikaan huomauttamista. Jos jotakin moitittavaa olisi esiintynyt, olisi siitä varmasti tiedotettu mediassa näkyvästi. Sen sijaan asiakkaiden suhtautumista Ilmailulaitokseen on ulkopuolisen vaikea arvioida. Asiakkaathan eivät periaatteessa voi vaihtaa palveluntarjoajaa. Ilmailulaitosta on kuitenkin kehuttava siitä, että he ovat olleet asiasta kiinnostuneita ja mitanneet asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Asiakkaiden mielipiteitä on myös kuunneltu ja ne on otettu osaltaan huomioon toiminnan kehittämisessä. Vaikuttaa myös siltä, että motiivi asiakkaiden parempaan palvelemiseen on lähtenyt Ilmailulaitoksen omasta halusta, eikä jonkin ulkopuolisen tahon asettamasta pakosta, kuten monet muut tekijät Ilmailulaitoksen toiminnassa. Liiketoiminnan kasvaessa on asiakkaiden tarpeiden tunteminen jatkossa Ilmailulaitoksen kannalta entistä tärkeämpää. Lentoyhtiöiden, erityisesti Finnairin, toiminnan tukeminen sekä lentokenttien ympäristön kehittäminen edellyttää nimittäin mittavia investointeja. Jotta investoinnit onnistuttaisiin

kohdentamaan oikein, on Ilmailulaitoksen tunnettava asiakkaidensa liiketoiminta perin pohjin.

5.1.3 Viestintä imagon rakentamisen välineenä

Ilmailulaitoksen imagoon vaikuttaa suurelta osin tietenkin sen viestintäyksikön toiminta. Viestintäjohtajan Irmeli Paavolan (1.2.2006) mukaan he tarkkailevat jatkuvasti sekä painetussa että sähköisessä mediassa esiintyvää uutisointia ja kirjoittelua Ilmailulaitoksesta. ”Osumia” on hänen mukaansa 200–1000 kuukaudessa. Osumista noin 93 prosenttia on neutraaleja ja loput seitsemän prosenttia jakautuu tasaisesti positiivisten ja negatiivisten kirjoitusten kesken. Negatiivisesta julkisuudestaakin valtaosa on mielipidekirjoituksia.

Paavolan mukaan Ilmailulaitoksen viestinnän on tuettava laadukasta vaikutelmaa laitoksen toiminnasta. Esimerkiksi tällä hetkellä käynnissä olevan Finavia-brändinimen lanseeraamisessa käytetään apuna mainostoimistoja, jotta lopputulos olisi mahdollisimman laadukas. Uusi nimi on tarpeen Ilmailulaitoksen imagon täsmentämiseksi palveluorganisaationa, varsinkin kun uuden viranomaisen nimi ”Ilmailuhallinto” on hyvin lähellä Ilmailulaitosta. Uutta nimeä ja imagoa tullaan korostamaan kaikessa visuaalisessa viestinnässä. Lisäksi muun muassa sähköpostiosoitteet päättyvät tästä lähin tunnukseen finavia.fi. Brändinimen käyttöönotto sai alkunsa, kun Ilmailulaitoksen pääjohtaja vaihtui keväällä. Uuden pääjohtajan mielestä organisaatiolle tuli saada kansainvälinen nimi.

Uuden nimen lisäksi Ilmailulaitoksen viestinnässä korostuu tällä hetkellä aina ajankohtaiset ympäristöasiat. Lentokentillä käytettävien jäänpoistoaineiden on julkisuudessa moitittu pilaavan pohjavesiä. Tähänkään asiaan ei suhtauduta välinpitämättömästi vaan siihen puututtiin heti. Esimerkiksi vuoden 2004 vuosikertomuksessa oli Paavolan mukaan erikoisteemana juuri ympäristöasiat.

Lisäksi vuonna 2007 jätettävä Helsinki-Vantaan lentokentän ympäristölupahakemus teettää viestintäyksikölle töitä.

Paavolan mukaan aika, jolloin tyydyttiin siihen että Ilmailulaitos vain lähetti tiedotteita, on jo parin kymmenen vuoden takana. Nykyään viestinnän on ehdottomasti oltava vuorovaikutteista. Monet median edustajat ja kymmenet yksittäiset ihmiset ottavat päivittäin yhteyttä Ilmailulaitokseen esimerkiksi sähköpostilla. Viestinnän vuorovaikutteisuus korostuu Paavolan mukaan juuri tällaisella "aralla sektorilla". Hän sanoo, että Ilmailulaitos toimii ikään kuin "lasikaapissa" ja sen toimintaa tarkkaillaan jatkuvasti. Juuri siitä syystä myös viestinnän on oltava tarkkaan suunniteltua. Viestintäyksikkö vastaakin kaikesta mikä vaikuttaa Ilmailulaitoksen ulkonäköön, työvaatteista taidekokoelmaan. Lisäksi toimittajien kanssa tehdään aktiivisesti yhteistyötä ja uusia toimittajia jopa kutsutaan pääkonttorille tutustumaan Ilmailulaitoksen toimintaan.

Paavola kuitenkin huomauttaa, että vaikka viestintäyksiköllä onkin suurelta osin vastuu Ilmailulaitoksen imagosta, niin: *"Se imagon pohja on tekemisessä. Että niin ei voi ajatella, että kun se perustoiminnot olis pielessä ja sitten tota viestintäyksikkö kiillottais sen kyltin. Että kyllä se täytyy lähteä niin, että koko toiminta on kunnossa ja silloin voi rehellisesti kertoa että näin."* Viestinnällä imagoa voidaan siis vahvistaa mutta ei muuttaa.

Paavolan kommentti liittyy yhteen Ilmailulaitoksen julkisen kuvan ja asiakastyytyväisyyden. Ilmailulaitoksen toiminnassa, esimerkiksi juuri viestinnässä, korostuu voimakkaasti turvallisuuteen liittyvät tekijät. Hyvä toiminnallinen laatu ja korkea turvallisuustaso kenties pitävät Ilmailulaitoksen julkisen kuvan kunnossa ja antavat suurelle yleisölle luotettavan ja positiivisen vaikutelman Ilmailulaitoksesta. Ne eivät kuitenkaan riitä takaamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä. Niinpä palveluorganisaation imagon luomiseen ei riitä pelkästään turvallisuudesta huolehtiminen ja uusi nimi, vaan asiakkaiden tarpeet on otettava kokonaisuudessaan huomioon.

5.1.4 Asiakassuhteet ja niiden merkitys

Ilmailulaitoksen asiakkaita ovat ensisijaisesti lentoyhtiöt ja niiden matkustajat. Lisäksi yritykset, jotka toimivat lentoasemakiinteistöissä tai Ilmailulaitoksen vuokraamalla maaperällä, ovat Ilmailulaitoksen asiakkaita. Melkein pä koko suomalainen yhteiskunta on Ilmailulaitoksen asiakas, sillä laki velvoittaa Ilmailulaitosta esimerkiksi ylläpitämään tämän hetkistä lentokenttäverkostoa. Ilmailulaitoksella on suuri merkitys Suomen menestymiselle kansainvälisessä kilpailussa. Kansainvälisen kilpailukyvyyn lisäksi Ilmailulaitos edistää myös alueellista kilpailukykyä, tukemalla lentoasemien ympäristöjen kehitystä yhteistyössä kuntien kanssa.

Jaakkolan (1.2.2006) mukaan lentokenttä- ja lennonvarmistuspalveluja tuotetaan lentoyhtiöitä varten ja sitä kautta ne ovat Ilmailulaitoksen asiakkaita. Lentokenttäverkoston ylläpito on hänen mukaansa yhteiskunnallinen velvoite. Niitä on ylläpidettävä, oli se kannattavaa tai ei. Verkosto on olemassa suomalaista yhteiskuntaa ja elinkeinoelämää varten. Siinä mielessä Ilmailulaitos on Jaakkolan mukaan *”tietyllä tapaa väline tai toimija tässä välissä”*. Toisin sanoen Ilmailulaitoksen tehtävä on osaamisensa avulla tuottaa lain sille määäämiä julkisluonteisia palveluita ja vieläpä taloudellisesti kannattavalla tavalla. Tästä asetelmasta aiheutuu Ilmailulaitokselle johtamisen kannalta ristiriitainen tilanne, jossa kompromisseilta ei vältytä.

Päivittäistä toimintaa ajatellen Ilmailulaitoksen asiakkaita ovat siis lentoyhtiöt ja matkustajat. Matkustajat kohtaavat lentoasemien ympäristössä Ilmailulaitoksen palvelut. Vaikka he eivät yleensä ensisijaisesti asioikaan Ilmailulaitoksen kanssa, ovat lentomatkustajat Jaakkolan mukaan *”se kohdetyhmä, johon tää meidän rajapinta ensisijaisesti kohdistuu”*. Lisäksi Ilmailulaitoksen asiakkaita ovat Jaakkolan mielestä kunnat ja kaupungit sekä elinkeinonharjoittajat, joista hän vielä erikseen mainitsee Pohjois-Suomen matkailuyritykset. Näiden ryhmien toiveita kuunnellaan ja heidän kanssaan tehdään yhteistyötä lentoasemien ympäristön

kehittämisessä. Yhteistyö tukee molempia osapuolia, sillä Jaakkolan mukaan esimerkiksi matkailuyritykset tukevat Ilmailulaitoksen toimintaa.

Jaakkola huomauttaa vielä, että asiakkaista puhuttaessa meinaa usein unohtua sotilaslentoliikenne, joka on kuitenkin ymmärretty jo pitkän aikaa asiakkaaksi siinä missä muutkin. Sotilaslentoliikenne on jopa melko vaativa asiakas, sillä sen tarpeisiin on varattava ilmatilasta erillinen harjoitusalue. Harjoitusalueet saattavat joskus rajoittaa siviili-ilmailun käytettävissä olevia reittejä, josta sitä harjoittavat eivät luonnollisestikaan pidä. Ilmailulaitoksen tehtävä on Jaakkolan mukaan tasapainottaa näiden asiakasryhmien tarpeet.

Jaakkola painottaa, että Ilmailulaitos on palveluketjun lenkki. Hänen mielestään puheet monopoliasemista ja siitä miten sisäänpäin kääntynyttä toiminta on, sekä muut legendat valtion liikelaitoksista, *”että mitäs asiakkaita ne nyt tarvii, että siinähän sitä vaan ollaan”*, ovat jälkeenjäänyttä. Jaakkolaa tuntuu ärsyttävän sellaiset puheet valtion laitoksista kuten *”että sieltähän se vaan eduskunta syytää rahaa ja mitään tartte tehdä ja näin.”* Hän toteaa että: *”Me ollaan nyt kuitenkin jo viisitoista vuotta oltu valtion liikelaitos ja tällä omarahoituksella eletty.”*

Pitkänen (1.2.2006) luettelee pitkän listan Ilmailulaitoksen asiakkaita. Niitä ovat hänen mukaansa matkustajat, lentoyhtiöt, groundhandling-yhtiöt, kiinteistöjen vuokralaiset, lisäksi Ilmailulaitos myy jopa vettä ja energiaa lentokenttien ympäristössä toimiville yrityksille. Ilmailulaitoksella on siis ”laaja kirjo” ulkoisia asiakkaita. Pitkäsen mukaan hänen oma osastonsa on niin sanottu tukifunktio ja sen asiakkaat ovat pääasiassa sisäisiä asiakkaita. Siitä huolimatta asiakas kuitenkin näkyy ja vaikuttaa osaston toiminnassa.

Hallinto- ja henkilöstöosasto on Pitkäsen mukaan välillisesti vaikuttamassa asiakkaiden kuvaan Ilmailulaitoksesta. Se järjestää muun muassa keväällä alkavan asiakaspalvelun koulutuksen. Varsinaista asiakkuuksien hoidosta vastaavaa yksikköä ei Pitkäsen mukaan Ilmailulaitoksella ole. Siitä on kuitenkin ollut puhetta

ja prosessi otetaankin ehkä jatkossa paremmin haltuun. Vastuullista osastoa ei ole vielä päätetty ja Pitkänen toteaaakin: *”Emmä tiedä, se on näitä kuluneita fraaseja ehkä osittain, niin kun nykyään puhutaan.”*

Paavolan (1.2.2006) mukaan Ilmailulaitoksen ensisijaisia asiakkaita ovat lentoyhtiöt. Paavola perustelee näkemyksensä sillä, että lentoyhtiöt ovat Ilmailulaitoksen ydinpalveluiden, lennonvarmistus- ja lentokenttäpalveluiden, suurin käyttäjäryhmä taloudellisesti. Lisäksi ne käyttävät Ilmailulaitoksen rakennus- ja terminaalipalveluita. Myös matkustajat ovat hänen mukaansa Ilmailulaitoksen asiakkaita, lentoyhtiöiden kautta. Matkustaja saa useimmat terminaaleissa tarjottavista palveluista lentoyhtiön tarjoamina. Ilmailulaitos puolestaan tarjoaa lentoyhtiöille mahdollisuuden tarjota palveluitaan.

Matkustajan kannalta ei Paavolan mielestä ole kuitenkaan olennaista kenen palveluita hän lentoasemalla käyttää. Esimerkiksi check-in-tiskit ovat Ilmailulaitoksen, mutta niissä palveluitaan tarjoavat lentoyhtiöt. Myös matkatavarakuljettimet ovat Ilmailulaitoksen, mutta niitä käyttävät sekä lento- että huolintayhtiöt. Toisin sanoen, jos matkatavarakuljetin on rikki, on se Ilmailulaitoksen murhe. Mutta jos taas matkatavarat tulevat muuten vaan myöhässä tai hitaasti, on se lentoyhtiön tai huolintayhtiön vastuulla. Kaikkien näiden toimijoiden yhteinen etu on Paavolan mukaan kuitenkin se, että *”matkustajalla on mutkaton ja hyvä läpikäynti terminaalissa ja sitten lentoon”*, sillä lopulta yksikään edellä mainituista ei tule toimeen ilman matkustajia.

Huomo (10.2.2006) tuo asiakasnäkökulmaan vielä yhden uuden tekijän, maaliikenteen toimijat. Ensisijaisena Ilmailulaitoksen asiakkaana hän pitää kuitenkin ”luonnollisesti” matkustajia. Myös Huomo painottaa, että Ilmailulaitoksella on valtava määrä asiakkuuksia. Esimerkiksi lentoyhtiöt käyttävät paljon alihankkijoita, jotka ovat siten välillisesti myös Ilmailulaitoksen asiakkaita. Tytäryhtiöistä voidaan puolestaan asiakkuuksien yhteydessä mainita Airpro. Suhde Ilmailulaitoksen ja Airpron välillä ei ole Huomon mukaan aivan yksioikoinen. Airpro

on Ilmailulaitoksen asiakas tarjotessaan handling-palveluja Ilmailulaitoksen tiloissa. Toisaalta taas Ilmailulaitos tilaa Airprolta security-palvelut. Myös Huomo painottaa, Jaakkolan tavoin, puolustushallintoa merkittävänä asiakkaana. Asiakkailta on Huomon mukaan suuri merkitys Kenttä-osaston toiminnassa. Hän toteaaakin että: *”me tietysti pyritään siihen, että asiakkaat saisivat sen heidän odotustensa mukaisen palvelun kussakin kohteessa.”* Tilannetta seurataan asiakaskyselyillä ja asiakkaita myös tavataan, jolloin heiltä saadaan ”konkreettista palautetta”.

Haapanen (10.2.2006) korostaa Ilmailulaitoksen yhteiskunnallista merkitystä. Hänen mukaansa Ilmailulaitos tuntee vastuunsa ja haluaa olla mukana vaikuttamassa yhteiskunnan kehitykseen. Haapanen huomauttaa, että esimerkiksi Ilmailulaitoksen maa-alueiden tehokas ja järkevä hyödyntäminen on sekä Ilmailulaitoksen että yhteiskunnan etu. Ilmailulaitos saa siitä tuottoa ja yhteiskunta kilpailuetua. Saamistaan tuotoista Ilmailulaitos voi kanavoida osan muihin toimintoihin, jolloin esimerkiksi Finnairille voidaan tarjota halvemmalla vaikkapa lennonvarmistuspalvelua. Tällä tavoin Ilmailulaitos voi välillisesti tukea suomalaisia yrityksiä. Haapasen mukaan yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa voidaan, asiakkaiden sijasta, puhua enemmänkin yhteistyökumppaneista tai strategisista yhteistyökumppaneista.

Varsinaisina asiakkaina Haapanen mainitsee lentoyhtiöt, matkustajat ja matkanjärjestäjät. Hän korostaa matkanjärjestäjien kanssa tehtävän yhteistyön merkitystä. Matkanjärjestäjät toimivat lentoyhtiöiden ja Ilmailulaitoksen jakelukanavana. Haapasen mukaan heidän kanssaan yhteistyössä ”syntyy lentoliikennettä”. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Lapin matkailua ja Lapin lentoliikennettä, jota ei olisi syntynyt ilman paikallisia matkanjärjestäjiä. Matkanjärjestäjien ja Ilmailulaitoksen yhteistyönä on syntynyt sellaiset puitteet, että Haapasen mukaan ”lentoyhtiöt tulee sinne ihan valmiiseen pöytään”.

Vaikka lentomatkustajat onkin nimetty Ilmailulaitoksen tärkeimmäksi asiakkaaksi, on se Haapasen mukaan hankala kohderyhmä, sillä heidän kanssaan on vaikea

käydä keskusteluja ”kootusti”. Matkustajat ovat siis vaikeasti tavoitettava kohderyhmä. Matkustajille suunnattuja palveluja kehitetäänkin Haapasen mukaan ”mutkan kautta”, yhteistyössä lentoyhtiöiden, matkanjärjestäjien ja handling-yhtiöiden kanssa. Vaikka asiakkaiden etuja ja heidän kanssaan tehtävää yhteistyötä on selvästi Ilmailulaitoksessa mietitty, varsinkin viime vuosina, on Haapasen mielestä siinä vielä kehittämisen varaa. Hän ilmaisee asian näin:

Mut se mitä tulee tähän asiakaskenttään ja siihen liiketoiminnan kehittämiseen niin kun asiakaspinnassa. Niin tuota mä sanoisin näin, että tuota kyllä meillä siellä aika paljon tehtävää vielä on. Siis se on ihan selvä, että tällöinen perusasetelma semmosesta niin kun stabiilista infrasta, joka rakennetaan ja täällä se nyt vaan sitten on palveluita varten, että pliiis tulkaa nyt vähän lentään tänne näin, että olis käyttöä tälle infralle, niin kyllä sitä vielä vähän on. (Haapanen 10.2.2006)

Asiakassuhteiden merkitys on selvästi ymmärretty Ilmailulaitoksessa, ainakin pääkonttoritasolla. Palveluketjusta ja siinä vaikuttavista asiakassuhteista ollaan yhtä mieltä ja palvelun tuotantoa on pyritty ajattelemaan tuotantoketjun yhteistyön tuloksena. Esimerkiksi Haapanen kuitenkin myöntää, että asiakassuhteita ei ole otettu riittävästi huomioon liiketoiminnan kehittämisessä. Tämä saattaa olla merkki siitä, että asiakaslähtöiseen toimintaan liittyvät asiat on opiskeltu ja teoriassa ymmärretty mutta niitä ei ole vielä sisäistetty. Asiakassuhteiden merkitys olisikin sisäistettävä arvojen tasolla koko organisaatiossa, jotta niiden merkitys korostuisi käytännön toiminnassa. Tähän tilanteeseen pääseminen vaatii vielä aikaa Ilmailulaitoksessa mutta lähtötilanne vaikuttaa lupaavalta.

5.1.5 Suhdemarkkinointi avuksi liiketoiminnan kasvattamisessa

Pitkäsen (1.2.2006) mukaan markkinointi on jäänyt Ilmailulaitoksessa aika vähäiseksi. Varsinaista mainontaa hän pitää jopa Ilmailulaitoksen kannalta turhana.

Esimerkiksi Finnair markkinoi itse Kaukoidän reittiään, joten Pitkäsen mielestä heidän ”ei tarte sen eteen markkinoida”. Riittää, että Ilmailulaitos pitää Helsinki-Vantaan lentoaseman palvelut ja liikenteen toimivana. Ainoastaan Lapin charterlentoja ja Helsinki-Vantaan lentoasemaa on Pitkäsen mukaan joskus markkinoitu kuluttajille ja Helsinki-Vantaalla on ollut pieni markkinointiryhmäkin.

Muutamana kesänä on myös toteutettu Finnairin kanssa yhteiskampanja. Ilmailulaitos on tukenut Finnairin kampanjaa alentamalla omia hintojaan. Myös Ilmailulaitoksen logo on ollut kampanjamainonnassa näkyvillä. Ilmailulaitoksen kannalta kampanjoiden tarkoituksena oli tasapainottaa pienempien lentokenttien käyttövajetta. Ne tehosivatkin Pitkäsen mukaan parina kesänä mutta kampanjoista on sittemmin luovuttu, sillä viimeisellä kerralla ”ne ei oikein purru enää”. Pitkäsellä on sellainen käsitys, että Ilmailulaitos tulee jatkossa panostamaan markkinointitoimintaan enemmän.

Pitkänen sanoo, että Ilmailulaitoksessa tehty markkinointityö voisi olla enemmänkin suhdemarkkinoinnin tapaista. Esimerkiksi niin sanottuihin halpalentoyhtiöihin päin voitaisiin olla yhteydessä, jotta ne kiinnostuisivat Suomesta liikennöintikohteena. Ilmailulaitokseen onkin Pitkäsen mukaan palkattu henkilö, joka *”menee sinne halpalentoyhtiöihin ja yrittää markkinoida tiettyjä kenttiä, jotka vois olla mahdollisia kohteita”*. Jotkin Keskieurooppalaiset lentoasemat ovat Pitkäsen mukaan harrastaneet tällaista suhdemarkkinointia jo pidemmän aikaa.

Pitkäsen mukaan myös Ilmailulaitos on siirtymässä markkinoinnissaan pelkästä viestinnästä enempi suhdemarkkinoinnin suuntaan. Virallisen viestinnän ja tiedottamisen tarve väheni tämän vuoden alussa kun viranomaisyksikkö irtaantui Ilmailulaitoksesta. Pitkäsen näkemyksen mukaan sillä saattaa olla positiivinen vaikutus Ilmailulaitoksen imagoon, sillä enää ei tarvitse tiedottaa viranomaisasioita, *”että mitä kaikkia onnettomuuksia on sattunu tai läheltä piti juttuja tai viranomainen on muuten ois töpänny.”*

Myös Paavola (1.2.2006) on sitä mieltä, että lentomatkustajille suunnattu mainonta on Ilmailulaitoksen kannalta turhaa. Edes Ilmailulaitoksen tiloissa ei hänen mielestään kannata mainostaa omaa yritystä, sillä matkustajan kannalta sillä ei ole merkitystä kenen tiloissa hän on, kunhan ”kaikki toimii”. Paavola painottaa Pitkäsén tavoin enempi suhdemarkkinoinnin merkitystä. Toki eräänlaisena lentoyhtiöille suunnattuna mainontana voidaan pitää esimerkiksi uutta brändinimeä ja Ilmailulaitoksen julkaisemia asiakaslehtiä.

Suhdemarkkinoinnin tarkoituksena on saada Suomeen lisää lentoliikennettä. Kysyin Martti Huomolta, että miten paljon Ilmailulaitoksella on todellisuudessa halua panostaa yhteistyöhön esimerkiksi halpalentoyhtiöiden kanssa? Nehän saattavat tehdä hyvinkin nopeita päätöksiä ja siirtää kalustonsa muualle, mikäli liikennöinti Suomeen ei tuota tarpeeksi. Huomo (10.2.2006) sanoikin, että tilannetta on harkittava aina tapauskohtaisesti. Halpalentoyhtiöt ovat kuitenkin suhdemarkkinoinnin kohteena, sillä niiden osuuden on laskettu olevan jo lähes 25 prosenttia Euroopan lentoliikenteestä ja se on kasvamaan päin. Monilla alueilla kasvua on jopa 10–15 prosenttia vuodessa. Ilmailulaitos haluaa luonnollisesti osansa siitä.

Huomon mukaan suhdemarkkinoinnin kohteena ovat myös rahtiliikennettä harjoittavat lentoyhtiöt. Pääkonttorin ja Helsinki-Vantaan osalta käydään lentoyhtiöiden, esimerkiksi juuri rahtitoimittajien, kokouksissa kuuntelemassa asiakkaiden toiveita ja suunnitelmia. Huomon mukaan Ilmailulaitos teki lisäksi viime vuonna, yhteistyössä Tekesin ja Vantaan kaupungin kanssa, kaksi laajaa selvitystä rahtitoiminnoista, jotta Helsinki-Vantaan kiinnostavuutta rahtikenttänä voitaisiin parantaa. Huomo painottaa, että tällainen suhdemarkkinointi on pitkäjänteistä työtä mutta se on tarpeen, sillä Ilmailulaitoksen kysyntä on johdettua kysyntää. *”Että se ei oo tämmöstä, että pannaan ilmoitus lehtiin ja sit odotetaan että sieltä tulee vastauksia. Vaan tuota pitää pyrkiä asioimaan niitten yritysten kanssa ja kuunnella herkällä korvalla, että mitä ne oikein sitten haluaa.”*

Haapasen (10.2.2006) mukaan Ilmailulaitos on alkanut vasta viime vuosina hakea aktiivisesti asiakkaita. Suhdemarkkinoinnin kohteiden ja merkityksen suhteen Haapanen on kollegoidensa kanssa samoilla linjoilla. Hän kuitenkin lisää listaan niin sanotut matkanjärjestäjät, joita hän painotti myös Ilmailulaitoksen asiakkaina. Haapasen puheista saa sen käsityksen, että Ilmailulaitos tavoittaa lentomatrustajat markkinoinnillaan parhaiten juuri matkanjärjestäjien kautta. Hän käyttää tässä yhteydessä käsitettä ”jakelukanava”. Hyvänä esimerkkinä lentoyhtiöille suunnatun markkinoinnin tärkeydestä Haapanen mainitsee Euroopan kolmanneksi suurimman lentoyhtiön Air Berlinin, joka on juuri aloittanut liikennöinnin Suomesta Saksaan. Hän sanoo, että Air Berlin *”ei varmaan olis tullu Helsinkiin, ellei me oltais aktiivisesti oltu myymässä sitä Helsinkiä tavallaan semmosena potentiaalisen reittikohteena.”*

Markkinointitoimintaa ollaan kaikesta päätellen aloittamassa Ilmailulaitoksessa tosi mielessä. Markkinoinnissa tullaan aiheellisesti painottamaan lentoyhtiöille suunnatun suhdemarkkinoinnin merkitystä. Lentoyhtiöiden kauttakulkureiteistä käydään nimittäin tällä hetkellä kovaa kilpailua eri maiden välillä ja suhdemarkkinointi lienee paras ase tässä taistelussa. Lentoyhtiöt on myös helpommin tavoitettavissa oleva kohderyhmä kuin yksittäiset matkustajat ja niiden avulla voidaan luoda johdettua kysyntää matkustajien suuntaan. Lisäksi on tunnustettava, että vaikka lentoliikenteen matkustajat onkin nimetty Ilmailulaitoksen asiakkaaksi, on jotenkin loogisempaa pitää lentoyhtiöitä Ilmailulaitoksen ensisijaisena asiakkaana.

Varsinainen mainonta koetaan Ilmailulaitoksen kannalta täysin turhaksi. Tämä on ymmärrettävää, sillä Ilmailulaitoksen monopoliasemasta johtuen mainonnan tuottoa on vaikea havaita. Mainontaa voitaisiin kuitenkin käyttää välineenä lentämisen ja ilmailun tunnettuuden sekä mielenkiinnon lisäämiseksi kuluttajien keskuudessa. Ilmailulaitos voisi painottaa mainonnassa esimerkiksi turvallisuutta, luotettavuutta ja korkeaa laatuaan sekä terminaalien viihtyvyyttä ja palveluita.

Nämä tekijät yhdistettynä lentoyhtiöiden hintakilpailuun houkuttelisivat varmasti monia harkitsemaan lentämistä, esimerkiksi yksityisautoilun vaihtoehtona.

Sillä, että markkinointia ollaan aloittamassa Ilmailulaitoksessa vasta nyt sekä yhä lievästi varautuneilla asenteilla markkinointia kohtaan, saattaa olla yhteys sivulla 70 esittämääni Haapasen ajatukseen ”*stabiilista infrasta*”. Haapasen kommentin perusteella voi päätellä, että investointien suunnittelussa ei ajatella riittävästi niiden todellista tarvetta ja tuottavuutta. Infrastruktuuria rakennetaan siis lentoliikenteen tarpeisiin vain koska niin ”pitää” tehdä. On ymmärrettävää, että markkinointi ei juurikaan saa arvostusta tällaisen arvomaailman vallitessa. Jo nyt voidaan kuitenkin havaita, että esimerkiksi suhdemarkkinoinnin avulla on saatu lisättyä sekä Suomen sisäistä että rajojen ulkopuolelle suuntautuvaa lentoliikennettä. Oikealla tiellä siis ollaan ja positiiviset tulokset edesauttavat varmasti asennemuutosta kohti markkinalähtöisempää tuottavuusajattelua tulevaisuudessa.

5.2 Ilmailulaitos organisaatiotasolla

5.2.1 Normit ja säännöt ohjaavat toimintaa

Ilmailulaitoksen on mahdotonta toimia puhtaana liikeyrityksenä, sillä sille on laissa säädetty tiettyjä velvoitteita. Ilmailulaitoksen vastuulla on muun muassa Suomen lentokenttäverkoston ylläpito ja kehittäminen sekä nykypäivän vaatimusten mukaisten lennonvarmistuspalvelujen tarjoaminen. Lisäksi Ilmailulaitoksen toimintaa ohjailevat melko voimakkaasti kansainväliset ilmailujärjestöt ja EU:n asettamat direktiivit.

Lääkkö (2006, 59) kirjoittaa tutkimuksessaan liikelaitoksen taloudellisesta toiminnasta seuraavasti:

Liikelaitoksen liiketaloudellinen toiminta käsittää laitospöhtaisessa laissa määritellyllä toimialalla harjoitettavan toiminnan, jota harjoitetaan liiketaloudellisten periaatteiden sekä eduskunnan sille hyväksymien palvelutavoitteiden ja muiden toimintatavoitteiden mukaisesti. Liiketaloudellisiin perusteisiin kuuluu muun muassa, että liikelaitos päättää myymiensä palvelujen hinnoista siten, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Liikelaitoksen erityissäännöksiin perustuvia erityistehtäviä voivat olla liiketaloudellisten tehtävien lisäksi:

- o yleislain 7 §:n nojalla eduskunnan määräämät liiketaloudellisesti kannattamattomat tehtävät
- o laitospöhtaisessa laissa määritellyt liiketaloudellisesti kannattamattomat tehtävät
- o laitospöhtaisessa laissa määritellyt julkiset hallintotehtävät, joita ovat perustuslain 124 §:ssä tarkoitettut julkisen vallan käyttöä sisältävät julkiset hallintotehtävät (viranomaistehtävät) sekä muut julkiset hallintotehtävät. (Valtion liikelaitosten talousarvioehdotusten laadinta 2003, www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/28713.pdf)

Aivan viime aikoina on lainsäädännössä tapahtunut merkittävää edistystä, ajatellen Ilmailulaitoksen liikelaitosmaista ja liiketaloudellista toimintaa. 1.1.2006 toimintansa aloittanut Ilmailuhallinto, on ottanut tehtäväkseen aiemmin Ilmailulaitoksen vastuulla olleet viranomaistehtävät. Uuden viranomaisen perustamisen taustalla on Ilmailulainsäädännön uudistus. Uudistuksen jälkeen Ilmailulaitos jatkaa valtion liikelaitoksena ja huolehtii edelleen Suomen lennonvarmistusjärjestelmästä ja valtion lentoasemista. (www.ilmailuhallinto.fi/esittely)

Vaikka viimeaikaiset lakimuutokset ovatkin hieman keventäneet Ilmailulaitoksen toimintaan kohdistuvaa säätelyä, korostui tekemissäni haastatteluissa yhä voimakkaasti lakien ja normien merkitys Ilmailulaitoksessa. Jaakkolan (1.2.2006) mukaan esimerkiksi EU:n taholta tulee jatkuvasti enenevässä määrin

toimintaohjeita ja normeja, joita on noudatettava. Niillä pyritään vaikuttamaan teknisten järjestelmien yhteentoimivuuteen sekä toiminnan sisältöön ja samalla seurantaan tehostetaan.

Ilmailulaitoksessa yritetään ottaa tällaiset määräykset hyvissä ajoin huomioon strategisessa suunnittelussa, sillä niillä on usein toimintaa rajoittava vaikutus. Esimerkiksi asiakkaille ei Jaakkolan mukaan aina voida tarjota niin joustavaa palvelua kuin haluttaisiin, sillä normeja on noudatettava. Asiakas ei tietenkään voi aina tietää, että Ilmailulaitoksen toiminnan taustalla on jonkin ulkopuolisen tahon asettama normi, jolloin tämä purkaa turhautumisensa Ilmailulaitosta kohtaan. Jaakkola kuitenkin myöntää, että joskus vika saattaa olla myös omassa toiminnassa.

Myös kansalliset lait määrittävät suurelta osin Ilmailulaitoksen toimintaa. Ensimmäisenä niistä tulee mieleen tietysti liikelaitoslaki, joka uudistui juuri. Uuden lain sisällön perusteella voidaan Jaakkolan ja muiden haastateltavien mielestä päätellä, että valtio haluaa vapauttaa liikelaitosten toimintaa. Jaakkola (1.2.2006) toteaa asiasta näin: *”Osittain näitä samoja elementtejä löytyy jo tosta uudesta valtion liikelaitoslaista, jota on enempi osakeyhtiö tyyppiseksi muokattu. Eli sieltäkin löytyy näitä lausuntoja, että tappiollista liiketoimintaa, en muista oliko se, ei pidä vai ei saa harjoittaa.”*

Vapaampi liikelaitoksen toiminta olisi haastattelemini henkilöiden mielestä poikkeuksetta oikea suuntaus valtion harjoittamassa omistajanohjauksessa. Monet heistä pitivät jopa Ilmailulaitoksen yhtiöittämistä mahdollisena tulevaisuudessa. Uudestakin liikelaitoslaista löytyy kuitenkin vielä piirteitä, jotka aiheuttavat päänvaivaa Ilmailulaitoksessa. Kuten Jaakkola totesi, uuden lain mukaan liikelaitoksissa ei pidä harjoittaa tappiollista liiketoimintaa. Kuitenkin se velvoittaa Ilmailulaitoksen ylläpitämään nykyisin olemassa olevia lentokenttiä, vaikka monet niistä ovat tappiollisia. Valtio ei tue näiden lentokenttien ylläpitoa, vaan ne rahoitetaan muiden kenttien tuotolla. Jaakkola esittääkin teoreettisen kysymyksen:

"Onko oikein että Helsinki-Vantaan tuloilla rakennetaan Savonlinnaan lentoasemaa tai pidetään yllä."

Pitkänen (1.2.2006) toteaa myös, että sääntöjä ja normeja on paljon ja lisää tulee koko ajan. Hänen mielestään esimerkiksi EU ja Eurocontrol säätävät jo niin pikkutarkoista asioista, että ne alkavat haitata toimintaa. Pitkäsen mielestä toiminta on niin pitkälle säädelyä, että vaikka bisnestä yritetäänkin kovasti tehdä, niin Ilmailulaitoksesta puhuminen liikeyrityksenä "ontuu". Pitkänen on huolissaan siitä, että huhujen mukaan EU-komissio aikoo säädellä jatkossa jopa lentoyhtiöiltä kentillä perittäviä palvelumaksuja. Hän toteaa että: *"Se on pitkälle vietyä jos se tulee. On nimittäin hullu juttu tota että mikä firma se sellanen on. Yritys, joka tuota ei voi itse säädellä hintojaan. Ei jää muuta säädeltävää kun autojen parkkimaksut pian tähän näin."*

Ari Haapasen (10.2.2006) mukaan Ilmailulaitos on *"organisaatio, joka tuottaa kohtuullisen monimutkaista palvelua."* Lisäksi toiminta on vaativalla tavalla viranomaisten säätelystä. Hän kuitenkin painottaa, että normien ja lakien ylikorostaminen toimintaa ohjaavina tekijöinä, on turhaa "mystisointia" ja asioiden monimutkaistamista. Hän vertaa Ilmailulaitoksen toimintaa Finnairiin, joka myös joutuu toimimaan tiukan sääntelyn alaisena mutta tekee silti "bisnestä". Haapasen mielestä kokonaisuus tulisi ajatuksen tasolla "riisua hyvin yksinkertaiseksi". Hän toteaa muun muassa näin: *"Tää on ihan samanlaista palveluntuotantoa, kun mikä tahansa muukin, että ei tää siitä miksiäkään eroa."* Haapasen huomauttaa, että tilanne jopa helpottui vuoden vaihteessa, kun viranomaistoiminta erkaantui Ilmailulaitoksesta.

Vaikka Ilmailulaitoksen toiminta on kieltämättä hyvin voimakkaasti normien säätelystä, on Haapasen ajatuksissa paljon perää. On nimittäin luonnollista, että yrityksen on toiminnassaan otettava ulkopuoliset tekijät huomioon, oli ne sitten lakeja tai vaikkapa yhteiskunnan asettamia eettisiä vaatimuksia. Ilmailun lisäksi hyvin monet toimialat ovat kohdanneet EU:n myötä kiristyvää säätelyä, joten sen

taakse ei voi piiloutua, vedoten normien toimintaa rajoittaviin tekijöihin. Uudistuva toimintaympäristö vaatii organisaatiolta sopeutumiskykyä ja luovuutta, jotta muutoksen mukanaan tuomat mahdollisuudet onnistuttaisiin hyödyntämään. Onnistuessaan kehittämään liiketoimintaansa yhä kiristyvän säätelyn alaisena, voi Ilmailulaitos tulevaisuutta silmällä pitäen saavuttaa kilpailijoihinsa nähden huomattavaa kilpailuetua. Niinpä haasteiden edessä ei pidäkään antautua, vaan toimintaa on ajateltava hieman eri näkökulmasta kuin aikaisemmin.

5.2.2 Rakenne tukee toimintaa

Omat havaintoni Ilmailulaitoksesta antavat sen organisaatorakenteesta ja toiminnasta melko hierarkkisen kuvan. Organisaatiokaavion perusteella (s. 28) Ilmailulaitos on funktionaalisesti eli toiminnallisesti järjestäytynyt. Pääkonttori on jaoteltu eri osastoihin, joille on määritelty, ainakin nimistä päätellen, tarkat tehtävät. Näillä osastoilla on lisäksi omat palveluysikkönsä hierarkiassa niiden alapuolella. Palveluysiköillä on Pitkäsen (1.2.2006) mukaan tavoiteltu tehokkuutta sekä pyritty selkeyttämään rooleja organisaatiossa, tuomalla toimintaan niin sanottua tilaaja-tuottaja-asetelmaa.

Hierarkkisuus on Ilmailulaitoksessa myös fyysisesti havaittavissa. Ilmailulaitoksen pääkonttori hallitsee Helsinki-Vantaan lentoaseman maisemaa. Se on alueen selvästi korkein rakennus. Kauempaa katsottuna on ensi näkemältä vaikea sanoa minkä organisaation toimitilasta on kyse. Ainoastaan melko vaatimaton opastetaulu pääoven edessä kertoo, että rakennuksessa toimii Ilmailulaitos. Lähempi tutustuminen osoittaa selvästi, että rakennus on alun perin suunniteltu virastotaloksi. Noustessaan hissillä kohti rakennuksen huippua, voi melkein aistia nousevansa samalla "hierarkian portaita" ylöspäin. Astuessaan kerrokseen, huomaa ensimmäisenä pitkät kapeat käytävät ja suljetut työhuoneiden ovet. Opasteita ei ole, lukuun ottamatta pieniä nimikylttejä ovien pielessä. Onneksi on saattaja mukana.

Pääkonttorin hierarkkisesta ja melko jäykänoloisesta rakenteesta huolimatta näyttäisi siltä, että organisoinnilla on Ilmailulaitoksessa onnistuttu tukemaan tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi Jaakkolan (1.2.2006) mukaan ainakin lennonvarmistusosastolla on, vanhoista perinteistä johtuen, pääkonttoritasolta ”kohtuullisen läheinen yhteys” kentille. Näin ollen pääkonttorin tarjoamat tukitoiminnot ovat saatavilla siellä mihin ne on tarkoitettu, päivittäisessä toiminnassa lentokentillä. Hänen mukaansa Ilmailulaitos on myös sen verran pieni organisaatio, että ihmiset tuntevat toisensa melko hyvin. Asiointi on siis kohtalaisen helppoa. Lennonvarmistusyksiköiden toiminta ei Jaakkolan mielestä voi olla kovin paikallisesti organisoitua, sillä niiden yhteistyön on oltava sujuvaa. Pelkkä normien ja sääntöjen noudattaminen siis ei riitä takaamaan laatua, vaan asiaa on ajateltava myös organisoinnin ja johtamisen kannalta.

Jaakkola vertaa lennonvarmistusta kenttäorganisaation toimintaan, joka on puhtaasti paikallista. Hänen mukaansa rakennus ja kenttä ovat siinä missä ne ovat. ”Kentän kunnossapito on paikallinen toiminto.” Näillä kahdella osastolla on kuitenkin samankaltainen rakenne tukemassa yhteistoimintaa. Huomon (10.2.2006) mukaan kenttä- ja lennonvarmistusosasto tekevät hyvin läheistä yhteistyötä. Hän naurahtaa ja sanoo: ”Tää jako on ehkä sillain selvä, että me vastataan näistä maallisista ja toi lennonvarmistus noista taivaallisista asioista.”

Lennonvarmistus- ja lentokenttätoiminnot ovat selkeästi sekä tuoton että henkilöstön määrän perusteella ydinalueita Ilmailulaitoksen liiketoiminnassa. Jokainen lentokenttä on tulosityksikkö mutta ne ovat osa liikelaitosta ja esimerkiksi niiden rahoitusasiat hoidetaan pääkonttorin taholta. Kenttäosaston kanssa läheisessä yhteistyössä toimii lisäksi kaksi tytäryhtiötä: Airpro ja Lentoasemakiinteistöt Oyj. Airpro tuottaa muun muassa huolintapalveluja kentillä ja Lentoasemakiinteistöt Oyj omistaa ja rakennuttaa halleja lentoasemien ympäristössä.

Pääkonttori tuottaa lentokentille paljon tukipalveluja. Pienempien lentokenttien olisi Huomon mukaan mahdotonta tulla toimeen ilman näitä tukipalveluja. Niiden tuottaminen paikallisesti tulisi kohtuuttoman kalliiksi pienempien kenttien toiminnan volyyymiin nähden. Keskittämällä etenkin normien noudattamisesta aiheutuvia toimintoja pääkonttoriin, voidaan Huomon mukaan saavuttaa huomattavia kustannusetuja. Hän kertoo esimerkin: *"Tästä ehkä johtuu juuri se ajatus, että kun niitä tuolla muualla pidetään niin siellä pitää olla 700 000 matkustajaa vuodessa, kun päästään nolille. Kun meillä joku 300 000 tuottaa sen saman tuloksen."* Lentokenttien vastuulle jää Huomon mukaan operatiivisesta toiminnasta huolehtiminen. Kustannusajattelun lisäksi tällaisen toimintatavan taustalla on liikelaitoslaki, jonka mukaan Ilmailulaitos vastaa lentoasemien ylläpidosta.

Pitkäsen (1.2.2006) mukaan toimintokohtaisesti organisoitu linjaorganisaatio toimii Ilmailulaitoksen kohdalla kohtalaisen hyvin, vaikka aiheuttaakin välillä "reviirin vahtimista". Ilmailulaitoksen toiminnassa on hänen mukaansa havaittavissa kuitenkin myös matriisiorganisaation piirteitä. Työtä tehdään nimittäin paljon projekteittain, jotka menevät "koko organisaation läpi". Pitkänen toteaaakin että: *"Kaikesta huolimatta, vaikka reviirin vahtimista onkin, niin kyllä tää matriisin ja toimintokohtaisuuden sekamuoto niin toimii suhtkoht hyvin."* Toimintokohtaisuus näkyy eniten pääkonttorin tasolla mutta kentillä tehdään paljon yhteistyötä.

Tytäryhtiöistä Pitkänen toteaa, että ne ovat Ilmailulaitokselle "vähän niin kun työvälineitä". Ilmailulaitoksella on esimerkiksi vahva ote tytäryhtiöiden hallituksissa, jotta toiminta säilyisi yhtenäisenä. Niiden perustamisessa on ollut kysymys joustavuuden tavoittelusta. Lisäksi lainsäätäjällä on ollut osansa tässäkin asiassa. Pitkäsen mukaan esimerkiksi handling-puolelle perustettiin tytäryhtiö osittain siksi, että EU vaatii että lentoasemilla on oltava kilpailua handling-toiminnassa. Pitkäsen mukaan tytäryhtiöiden rooli tulee jatkossa todennäköisesti korostumaan entisestään. Niihin saatetaan ulkoistaa joitakin nykyisistä Ilmailulaitoksen toiminnoista ja mikäli uusia toimintoja perustetaan, sijoitetaan ne Pitkäsen mukaan

todennäköisesti tytäryhtiöihin. Pitkäsen mielestä helpoin tapa käynnistää uusi toiminto, on perustaa tytäryhtiö, sillä vanha henkilökunta on ”sen verran jäykkää”.

Ari Haapasen (10.2.2006) mukaan ”ajatuksellisesti pitää keskustella asioista vähän niin kun kahdella eri tasolla.” Toinen tasoista on lentoasemabisnes ja toinen lennonvarmistustoiminta. Lennonvarmistustoiminta on siinä mielessä monimutkaisempaa, että sitä kohtaan on olemassa enemmän sääntelyä. Se on Haapasen mukaan myös *”enemmän tai vähemmän tällasta yhteiskunnan peruspalvelua, jota ei voida ajatella, että siitä vedettäis kauheen suuria liiketaloudellisia voittoja kotiin.”* Lentoasematoiminnassa on Haapasen mukaan tästä syystä paremmat mahdollisuudet tehdä bisnestä.

Esitin Haapaselle ajatuksen, että eikö olisi ollut järkevää siirtää lennonvarmistustoiminta Ilmailuhallinnon alaisuuteen, juuri siihen kohdistuvan sääntelyn vuoksi. Haapanen oli kuitenkin sitä mieltä, että lennonvarmistustoiminta on Ilmailulaitoksen ydintoimintaa ja looginen osa kokonaisuutta. Tuottaessaan kaikki lentoliikenteelle tarjottavat palvelut Suomessa, on Ilmailulaitoksen helpompi kehittää toimintaa kokonaisuutena. Vanhojen toimintojen ympärille voidaan joustavasti kehittää uusia tulonlähteitä, kun kaikki strategisesti tärkeät toiminnot ovat saman organisaation tehtävänä. Haapanen on muiden haastateltavien kanssa yhtä mieltä siitä, että viranomaistoiminnan irtautuminen Ilmailulaitoksesta oli positiivinen asia. Kokonaisuus on nyt toimivampi ja palveluorganisaation imagon kannalta suotuisampi.

5.2.3 Ristiriitaiset tavoitteet näkyvät johtamisjärjestelmässä

Lääkön tutkimuksen perusteella Ilmailulaitoksen johtamisessa ovat ylikorostuneet talouden hoitoon liittyvät asiat ja johtaminen on ollut enempi asioiden kuin ihmisten johtamista. Lääkkö (2006, 35) kirjoittaa tutkimuksessaan Ilmailulaitoksen johtamisesta muun muassa näin:

Ilmailulaitoksessa on keskitytty myös tulos- ja tavoitejohtamiseen liikelaitostumisen alkuvaiheesta alkaen. Liikelaitoslakiin, työjärjestykseen ja liiketoimintastrategioihin oli paljon kirjattuna erilaisia ohjaustekijöitä, joten luova ja innovatiivinen johtaminen ei ole päässyt esille. Johtaminen on ollut normitiivistä ohjeisiin ja hierarkiaan perustuvaa rutiinia. Käytännössä se on näkynyt asioiden ohjeistamisina ja kaavamaisena toteuttamisena. Tämä ylikorostunut asioiden ja ohjeiden kautta johtaminen on tehnyt organisaatiosta mekaanisesti toimivan yhteisön, jossa omaehtoiselle persoonallisuudelle ei ole jäänyt juurikaan tilaa.

Pitkänen (1.2.2006) toteaa että: *"Tää on tietyllä lailla ristiriitaista tämä täällä eläminen eri toiveiden ja tahojen ja vaatimusten kanssa."* Ristiriidalla hän tarkoittaa lakien ja normien noudattamisesta aiheutuvia paineita ja rajoitteita, esimerkiksi asiakaslähtöistä toimintaa ajatellen. Lain ja työjärjestyksen noudattamisen seurauksena syntynyt mekaaninen toiminta, johon Lääkkö viittasi, aiheuttaa ongelmia silloin kun vaaditaan joustavuutta. Pitkäsen mukaan esimerkiksi pääkonttorin organisaatorakenne muistuttaa vielä paljolti Ilmailulaitoksen menneisyydestä. Ainoa uudistus on ollut palveluyksiköiden perustaminen, jossa mallia on otettu Ruotsin vastaavasta organisaatiosta. Ilmailulaitoksen toimintaa ja organisaatiokulttuuria kokonaisuutena ajatellen, on Pitkäsen mukaan hyvä, että viranomaistoiminta on nykyään oma organisaationsa. Pitkäsen mukaan viranomaispuolella noudatettiin tiukasti normeja ja sääntöjä, aivan kuten heidän kuluukin tehdä, joten heidän kulttuurinsa poikkesi melko lailla muusta organisaatiosta.

Heikki Jaakkolan näkemyksen mukaan turvallisuuden ja tehokkuuden kautta, joiden edistämiseksi normit ja ohjeet on laadittu, syntyy myös asiakasetu. Hänen mukaansa siis normien ja työjärjestyksen noudattamisesta johtuva mekaaninen toiminta ja asiakaslähtöisyys eivät ole niin kaukana toisistaan kuin voisi luulla. Ohjeita tarkasti noudattamalla toiminta tehostuu ja kustannukset pysyvät kurissa, jolloin asiakas saa palvelun edullisemmin. Mekaaninen toimintatapa siis soveltuu

hyvin Ilmailulaitoksen tehtävään. Se on apuna myös lennonvarmistustoiminnan yhtenäistämässä ja kehittämässä Euroopan laajuisesti. Kehitysohjelmien avulla pyritään yhä matalampiin kustannuksiin, vaikkakin Jaakkola vielä hieman epäroi niiden vaikutuksia.

Myös Martti Huomo painottaa että: *”tän toiminnan takana on melkoisen paljon semmosta turvallisuudenhallintatyötä, joka tuntuu byrokraattiselta, mutta se on kansainvälisesti sovittu, että näin pitää tehdä. Ja se vaatii niin kun täällä panostuksia.”* Huomon mukaan toiminnan byrokraattisuutta ja jäykkyyttä on pyritty kenttäorganisaatioissa vähentämään sisäisen asiakkuuden ajattelulla. *”Että ettei todeta, että määräyksen mukaan tää kuuluu ja loppu on sun.”* Vaan *”että se joka tekee sen ensimmäisen palvelun ja se toinen jatkaa, niin se pyrkii tekemään sen niin, että sille toiselle jää hyvät lähtökohdat suorittaa se oma palvelunsa.”* Huomon mukaan joustavuus on tällaisessa ajattelussa tärkeää.

Sisäinen asiakkuus lienee myös Irmeli Paavolan ajattelun taustalla. Paavola nimittäin sanoo, että pääkonttorissa työskentelevien asiantuntijoiden tehtävänä on tarjota lentoasemille tukipalveluja muun muassa viestinnässä ja suhdemarkkinoinnissa. Paavolan mukaan esimerkiksi Helsinki-Vantaa on niin suuri yksikkö, ettei kaikkia sen toimia voida ohjata pääkonttorista käsin. Vastuu näistä tulosityksiköistä on siirretty lentoasemien johdolle. Viestintäyksikön on Paavolan mukaan helppo tukea lentoasemia ja muita osastoja, sillä se on organisaatioissa aitiopaikalla, pääjohtajan alaisuudessa. Näin viesti organisaation ylimmältä tasolta välittyy nopeasti.

Huomo kertoo sisäisen asiakkuuden lisäksi myös sääntelyn vaikutuksista Ilmailulaitoksen johtamisessa. Kansainväliset organisaatiot kontrolloivat Ilmailulaitoksen hintatasoa ja valtion taholtakin on asetettu sellainen tavoite, että Ilmailulaitoksen pitäisi tukea suomalaisten liikkumista. Voidaan olettaa, että tällaiset tekijät asettavat melkoiset paineet kustannusten tarkkailulle. Valtion harjoittama omistajaohjaus aiheuttaa muutenkin, ristiriitaisten tavoitteiden vuoksi,

harmaita hiuksia Ilmailulaitoksessa. Toisaalta valtio haluaa sijoittamalleen pääomalle tuottoa ja toisaalta se taas vaatii maltillista hinnoittelua, jotta lentoliikenne Suomessa olisi kannattavaa. Lisäksi Huomo huomauttaa, että valtio ei tue Ilmailulaitosta mitenkään, toisin kuin joitakin muita liikennemuotoja. Huomon mukaan uuden liikelaitoslain myötä Ilmailulaitoksen liiketoimintarooli on kuitenkin vahvistunut. Askel yhtiöittämiseen ei ole enää kovin suuri.

Myös Haapanen (10.2.2006) kritisoi sitä, että valtio tukee Ilmailulaitoksen kilpailijoita. Haapasen mukaan esimerkiksi VR saa Ratahallintokeskukselta tarvitsemansa infrastruktuurin alihintaan, kun taas lentoyhtiöt joutuvat maksamaan lennonvarmistuksesta ja kenttäverkoston ylläpidosta täyden hinnan. Haapasen mukaan varsinaisen ongelman muodostaa kuitenkin se, että valtio ei ole suhteuttanut tuottovaatimustaan Ilmailulaitokseen sijoittamaansa pääomaan.

Valtio toimii omistajana verottajan tavoin ja ottaa Ilmailulaitoksen tuloksesta tietyn prosenttiosuuden itselleen tuottona. Haapanen toteaa että: *”kun omistaja toimii noin, niin välttämättä se viivan alla oleva luku ei oookkaan kaikkein suurin mahdollinen, vaan se vois olla isompi. Mutta ei haluta näyttää että se on isompi, koska tiedetään, että joka eurosta viiskyt senttiä menee omistajalle. Omistaja ei oo vielä oikeen niin kun hiffannu sitä, että minkälainen seurannaisvaikutus on sillä että se asettaa tuottotavoitteensa tähän voittoon nähden, eikä niinkään siihen sijoitettuun pääomaan.”* Haapasen mukaan Ilmailulaitos maksaisi mielellään veroja, sillä investoinnit ovat suuret ja poistoajat todella pitkiä. Poistojen avulla voitaisiin vaikuttaa maksettaviin veroihin ja tuloksentekohalua olisi enemmän kuin tällä hetkellä. Haapanen sanoo leikkisästi, että ”täällä olis yks iloinen veronmaksaja”.

Normien ja sääntöjen merkitys tuntuu korostuvan Ilmailulaitoksessa myös johtamisjärjestelmän osalta. Kuten aikaisemmin totesin, ne ovat kuitenkin luonnollinen osa ulkoisten tekijöiden aiheuttamia vaatimuksia yritysten toiminnalle. Normien ja sääntöjen aiheuttamien negatiivisten vaikutusten harmitteluun on turha tuhata aikaa ja vaivaa, sillä niihin on hyvin vaikea vaikuttaa. Sen sijaan

Ilmailulaitoksen kannalta merkittävä asia, joka hankaloittaa organisaation johtamista ja johon voi ainakin osittain vaikuttaa, on suhde omistajaan.

Virastojen liikelaitostaminen on osoittautunut monella tapaa järkeväksi ratkaisuksi. Niiden avulla on esimerkiksi kyetty huomattavasti tehostamaan valtion hallinnon alaisia toimintoja. Ilmailulaitoksen tapauksessa näyttäisi kuitenkin siltä, että liikelaitosmuoto ei enää tarjoa riittävästi toimintavapautta ja joustavuutta nykyisessä tilanteessa. Markkinoiden ja ympäröivän yhteiskunnan muuttuessa hurjaa vauhtia, vaaditaan Ilmailulaitokselta todellisia ponnisteluja, jotta se kykenisi täyttämään omistajan asettamat vaatimukset ja samalla toimimaan oikealle liikeyritykselle ominaisella tavalla, asiakkaiden tarpeita ajatellen.

Ilmailulaitoksen johtamista kohti asiakaslähtöistä palveluorganisaatiota helpottaisi ymmärtääkseni huomattavasti, mikäli valtio selkeyttäisi Ilmailulaitoksen roolia entisestään. Hyvä esimerkki vaihtoehtoiselle toimintamallille saattaisi löytyä raideliikenteen puolelta. Valtion tukiessa tappiollisten lentokenttien toimintaa, olisi Ilmailulaitoksen helpompi keskittyä operatiiviseen toimintaan eli asiakkaiden palvelemiseen. Viimeaikainen liikelaitosuudistus näyttäisi onneksi viitoittavan tietä Ilmailulaitoksen kannalta positiiviseen suuntaan. Ilmailulaitoksen johdolta ja hallitukselta vaaditaan kuitenkin yhteistyötä tulevaisuudessa, jotta suotuisa kehitys jatkuisi.

5.3 Ilmailulaitos työyhteisötasolla

5.3.1 Joustavuutta ja tiedottamista vaaditaan lisää

Lääkkö (2006) kritisoi tutkimuksessaan melko voimakkaasti Ilmailulaitoksen johtamista ja organisaation yhteistyökykyä. Hän toteaa muun muassa näin:

Ilmailulaitoksen toimintakulttuuri ei ole vielä kehittynyt siten, että johtaminen tapahtuisi vuorovaikutustilanteiden kautta. Keskinäinen vuoropuhelu ja toimialarajojen yli menevä yhteistyö koetaan ainakin vielä osittain turhaksi. Vanhat, työjärjestykseen ja ohjeisiin kirjatut kaavamaiset toimintatavat koetaan johtamisessa tuttuina ja turvallisina. Esimiesten ja alaisten välinen keskustelu ja dialogi katsotaan vielä monin paikoin tarpeettomaksi ajan haaskaukseksi. (Lääkkö 2006, 36–37)

Lääkkö (2006, 44) toteaa myös että palveluajattelu ei ole "kiteytynyt" kaikilla Ilmailulaitoksen toiminnan tasoilla siten kun sen pitäisi. Lääkön mukaan tämä näkyy muun muassa yhteistyökyvyttömyytenä eri toimialojen välillä. Organisaation hallussa olevaa monitaitoisuutta ja osaamista ei siten kyetä yhdistämään palvelutarjonnassa. Lääkön mielestä tähän on osittain syynä vanha hallintokulttuuri, joka "nostaa päätään aina silloin tällöin". Hallintokulttuurin vaikutuksesta johtuen, asiakkaan merkitystä ei aina ymmärretä tai muisteta. Tällöin palvelujen taso määritellään kustannusajattelun pohjalta, asiakkaiden tarpeiden jäädessä sivuseikaksi.

Lääkön väitteitä tukee myös Palukan (2003) esittämät tulkinnot Ilmailulaitoksen organisaatiokulttuurista. Palukka (2003, 158) esittää väitöskirjassaan, että "Ilmailulaitos on hierarkkinen asiantuntijaorganisaatio, jonka huipulla vaikuttavat eri alojen erityisasiantuntijat: insinööritieteitä, oikeustieteitä ja kauppatieteitä edustavat asiantuntijaprofessiot. Tässä erityisosaamiseen ja teknologioihin perustuvassa kontekstissa on vallalla suljetun asiantuntijuuden tyyppi (closed-context expertise, Eräsaari, R. 2002), joka elää omassa maailmankaikkeudessaan, tilassa, jossa vain "asioilla" on merkitystä. Hierarkkiselta asemaltaan erityisasiantuntijoiden alapuolella sijaitsevien asiantuntijaryhmien on vain seurattava erityisasiantuntijoiden ilmentämää totuutta (tiede), pätevyyttä (professio) ja vakautta (instituutio)." (Lääkkö 2006, 28)

Ilmailulaitoksessa tekemieni haastattelujen perusteella saa, ainakin pääkonttorin osastojen välisestä yhteistyöstä, hieman positiivisemmän kuvan ja mekanistiselle toiminnallekin löytyy joitain selityksiä. Jaakkolan (1.2.2006) mukaan esimerkiksi lennonvarmistusosaston toimintaan ja työmenetelmiin vaikuttavat olennaisesti monet kansainväliset normit. Paitsi että toiminnanohjaus perustuu paljolti normeihin ja säädöksiin, niiden perusteella myös seurataan poikkeamia palvelutoiminnassa. Mikäli ongelmia esiintyy, arvioidaan onko niiden syy Ilmailulaitoksen toiminnassa ja tarvittaessa tehdään muutoksia, jotta tilanne korjaantuisi. Viranomaisyksikön irtaannuttua Ilmailulaitoksesta, korostuu Jaakkolan mukaan sen rooli ja valvonnan merkitys kenties entisestään.

Sen lisäksi, että yhteistoiminta lennonvarmistusorganisaation sisällä, eri yksiköiden välillä on erittäin tärkeää, täytyy Jaakkolan mukaan heidän ”vähän kattoo noita naapureitakin”. Toisin sanoen yhteistoimintaa ja verkostoitumista osastojen välillä tarvitaan, jotta kokonaisuus toimisi. Jaakkolan mielestä yhteistyö eri osastojen välillä toimii melko hyvin nykyisellä systeemillä, jossa niiden toiminta yhdistyy kentillä matriisiorganisaation tavoin. Lentokentän toiminta on monen tekijän summa. Niitä johdetaan paikallisesti mutta ne saavat eri toimialoilta pääkonttorista vahvaa toiminnanohjausta. Siten yhteistyö myös pääkonttorin tasolla on erittäin tärkeää, jotta linja säilyisi johtamisessa yhtenäisenä. Jaakkola viittaa myös siihen, että joustoa tarvitaan, sanomalla että ”joskus sitten aika ja tarpeet ohjaa niin, että näitä on syytä toisella tavalla tehdä”.

Lennonvarmistusosastolta on vaadittu Jaakkolan mukaan joustoa esimerkiksi noin vuosi sitten, kun oli sellainen tilanne, että useampi lentoyhtiö olisi halunnut samanaikaisesti nousta tai laskeutua Helsinki-Vantaalle, kuin oli mahdollista toteuttaa. Vaikka silloinkin tietty säätelymenettely laittoi niin sanotusti kapuloita rattaisiin, onnistuttiin summa purkamaan rinnakkaisten kiitoteiden tehokkaammalla käytöllä. Se vaati lennonvarmistukselta uusia työmenetelmiä ja toimintatapoja, jotka oli ensin testattava ja simuloitava. Työ kuitenkin palkittiin ja viivästyksiltä on vältytty.

Pitkäsen (1.2.2006) mukaan muun muassa liiketoiminnan kasvu lennonvarmistuksessa ja kentillä aiheuttaa paineita Hallinto- ja henkilöstöosastolle. Heidän on pystyttävä tarjoamaan tarvittavat tukitoiminnot, jotta kasvu olisi mahdollista. Esimerkiksi Tieto- ja viestintäteknikan yksikkö, on Pitkäsen mukaan tukena lähes kaikkialla missä tapahtuu. Lisäksi Lakiyksikön palveluilla on kysyntää, tehtäessä uusia sopimuksia. Pitkänen painottaa Jaakkolan tavoin myös joustavuuden tarvetta. Virka- ja työehtosopimuksiin on hänen mukaansa saatava joustoa, jotta niistä ei muodostuisi ”pullonkauloja” toiminnan tehostamisessa. Lentokenttiä sekä muita osastoja tuetaan tarvittaessa myös rekrytoimalla lisää työntekijöitä.

Pitkänen on tyytyväinen oman osastonsa alaisten palveluyksiköiden toimintaan. Palveluyksiköiden tehtävänä on myydä sisäisiä palveluja pääkonttorin kaikille osastoille. Ne toimivat melko erillään toisistaan mutta sitäkin tiiviimmässä yhteistyössä eri osastojen kanssa. Palveluyksiköt ovat Pitkäsen mukaan sisäistäneet tehtävänsä ja palveluajattelun hyvin. Ne muun muassa mittaavat palvelujensa laatua kyselyjen avulla. Lisäksi Hallinto- ja henkilöstöosasto tekee valikoiduille henkilöille koko organisaation kattavan kyselyn omista palveluistaan.

Henkilöstölle tehdyissä työtyytyväisyyskyselyissä on Pitkäsen mukaan käynyt ilmi, että ”viesti ei kulje”. Työntekijät eivät siis mielestään saa riittävästi tietoa ympärillä tapahtuvista asioista. Pitkäsen näkemyksen mukaan viesti kulkee hyvin johtotasolla ja keskijohdossa mutta jossakin vaiheessa sen jälkeen ketju todennäköisesti katkeaa. Toisaalta tiedon puutteeseen voi Pitkäsen mielestä olla syynä myös sen lisääntynyt tarve.

Tietoa tarvitaan nykyään niin paljon, että sitä tuskin koskaan on tarpeeksi. Lisäksi ihmiset haluavat ymmärtää työnsä tarkoituksen ja paikkansa organisaatiossa, vaikka tekisivät työtä yksin. He kyseenalaistavat ja vaativat perusteluja toimintatavoille. Tällainen kehitys on Pitkäsen mukaan positiivinen asia ja osittain seurausta Ilmailulaitoksessa järjestetyistä ”kehittämisseminaareista”, joiden avulla

pyrittiin edistämään palveluajattelua, iskostamalla ihmisten mieliin kuvaa palveluketjusta, jonka osa Ilmailulaitos on. Se on merkinä siitä, että vanhasta hallintokulttuurista on opittu pois.

Irmeli Paavola on myös huomannut, että tietoa ei ole joidenkin mielestä saatavilla tarpeeksi. Hän ei kuitenkaan tunnusta, että vika olisi tiedottamisessa. Paavolan mukaan viestintäyksikköön suhtaudutaan erittäin avoimesti Ilmailulaitoksessa ja se otetaan mukaan kaikkiin tärkeimpiin projekteihin. Viestinnän ei Paavolan sanoin ”tarvii taistella asemastaan”. Viestintäyksikkö vastaa sekä ulkoisesta että sisäisestä viestinnästä Ilmailulaitoksessa. Esimerkiksi pääkonttorissa toimivat asiantuntijat tiedottavat asioistaan viestintäyksikön kautta. Paavolan mukaan tiedon pannaamista ei esiinny lainkaan, eikä omista teksteistä olla ”mustasukkaisia”. Asioista keskustellaan monipuolisesti ja kaikki pistävät oman ammattitaitonsa peliin. Viestintäyksikkö antaa asiantuntijoille apua myös viestinnän teknisessä puolessa.

Yhteistoiminta muilla osastoilla toimivien asiantuntijoiden kanssa toimii Paavolan mukaan hienosti. Paavolan mielestä viestintää vaikeuttaa pikemminkin tiedon paljous kuin avoimuuden puute. Viestintäyksikön on harkittava tarkkaan kuka mitään tietoa tarvitsee, jotta ihmisille ei tule niin sanottu ”tietoähy”. Lisäksi Paavola huomauttaa, että tieto tavoittaa parhaiten ne, jotka ovat siitä kiinnostuneita. *”Se jää mieleen vain niille, jotka sillä hetkellä sitä tietoa tarvitsee ja muut eivät noteeraa sitä mitenkään. Ja sitten saattaa tulla jonkun ajan perästä joku kysyyn, että miks muuten tällasesta asiasta ei oo tiedotettu?”*

Edellä mainittu ongelma on nykyään kovin yleinen ja se aiheuttaa epäluuloja sekä väärinkäsityksiä monissa organisaatioissa. Paavolan mukaan tiedottamisesta annetaan jokaisessa yrityksessä ”huonot pisteet, kun kuvitellaan että on jotakin tietoa jossain, jota ei anneta.” Vaikka Viestintäyksiköllä onkin tärkeä rooli organisaation sisäisessä tiedottamisessa ja yhteistyö muiden osastojen kanssa on sujuvaa ja avointa, huomauttaa Paavola että *”missä tahansa yrityksessä tai*

organisaatiossa, niin esimies on aina se, joka on tärkein viestin välittäjä.” Kunkin työntekijän pitäisi saada tehtävänsä liittyvä välitön tieto parhaiten omalta esimieheltään. Esimies on siis erittäin tärkeä lenkki viestintäketjussa. Huolestuttavaa tässä huomiossa on se, että Pitkäsen mukaan viestin kulku katkeaa Ilmailulaitoksessa juuri esimiestason paikkeilla.

Ilmailulaitoksen työyhteisötasolla kohtaamat ongelmat ovat hyvin tyypillisiä nykyaikaiselle organisaatiolle, jossa asiantuntijuudella on suuri merkitys. Enää ei nimittäin riitä, että tieto on organisaation johdolla. Uusi tieto luodaan asiantuntijaorganisaatiossa operatiivisella tasolla, joten siellä on myös tiedon tarve. Asiantuntijuuden mukanaan tuomat autonomiavaatimukset ovat lisäksi asettaneet paineita viestinnälle ja vuorovaikutukselle monessa yrityksessä.

Myös joustavuuden tarve on tunnistettu monilla aloilla. Ilmailulaitoksessa joustavuutta rajoittaa kaikesta päätellen se, että työntekijät ovat tottuneet tekemään, ”profession” (Palukka 2003) perusteella määritellyjä tehtäviä. Myös johtamisessa käytetyt ”kaavamaiset” toimintatavat (Lääkkö 2006), ovat todennäköisesti seurausta teknistä asiantuntijuutta vaativien tehtävien ja toimintaa ohjaavien normien hallitsevuudesta.

Vuorovaikutuksen ja joustavuuden puute työyhteisötasolla saattaa muodostua vaikeaksi esteeksi asiakaslähtöisessä toiminnan kehittämisessä. Asiakaslähtöisten arvojen välittämisessä johdolta operatiiviselle tasolla vaaditaan nimittäin tehokasta ja vuorovaikutteista viestintää eikä se yleensä onnistu virallista reittiä. Jotta kirjatut arvot todella sisäistettäisiin koko organisaatiossa, tarvitaan niiden viestinnässä niin sanottua epävirallista viestintäkanavaa ja organisaatorakennetta. Kaavamaisessa johtamisessa näitä epävirallisia rakenteita ei usein tunnisteta tai niitä ei osata hyödyntää.

Joustavuutta puolestaan on vaikea saavuttaa elleivät arvot ja johtamismenetelmät tue sitä. Niin kauan kuin organisaation johtaminen on kaavamaista, perustuu myös

sisäinen viestintä viralliseen tiedottamiseen ja arvot ovat sen mukaisia. Asiakslähtöisyyden ja joustavuuden edistämiseksi olisi ”rikottava” kaavamaisia rakenteita ja toimintatapoja. Erityisesti työyhteisötason epävirallisia rakenteita voitaisiin käyttää enemmän hyödyksi johtamisessa. Tässä tehtävässä apuna toimii esimerkiksi sisäisen asiakkuuden-käsite, jota Ilmailulaitoksessa onkin jo käytetty. Sen painottaminen myös tulevaisuudessa lienee järkevää.

5.3.2 Kirjatut arvot sopuinnussa toiminnan kanssa

Ilmailulaitoksen kirjatut arvot ovat tällä hetkellä turvallisuus, asiakashyöty, tehokkuus ja uudistumiskyky sekä yhteistyö. Kysyin haastateltavilta, että ovatko nämä arvot sellaisia, joilla todella on merkitystä Ilmailulaitoksen kannalta ja korostuuko jokin niistä selvästi yli muiden? Kaikki olivat poikkeuksetta sitä mieltä, että kirjatut arvot ovat Ilmailulaitoksen kannalta todella merkittäviä tekijöitä. Voidaan siis olettaa, että niitä on todella mietitty ja arvojen vaikutukseen uskotaan Ilmailulaitoksessa.

Edellä mainituista arvoista turvallisuus korostuu vastaajien mielestä selvästi ylitse muiden Ilmailulaitoksen toiminnassa. Turvallisuuteen liittyvät kommentit eivät kuitenkaan olleet millään tavalla negatiivisesti sävyttyneitä eikä turvallisuuden painottumista pidetty ongelmana. Turvallisuus on selvästi kunnia-asia Ilmailulaitoksessa, ymmärrettävistä syistä. Turvallisuuteen panostamista ei myöskään pidetty millään tavalla esteenä muiden arvojen toteutumiselle. Pikemminkin päinvastoin.

Esimerkiksi Jaakkolan (1.2.2006) mukaan turvallisuus on merkittävä osa asiakaspalvelua. Asiakkaan kannalta on ensisijaisen tärkeää, että Ilmailulaitoksen osaamiseen ja varmuuteen turvallisuuteen liittyvissä asioissa voi luottaa. Turvallisuuden lisäksi Jaakkola nostaa arvoista esille tehokkuuden, joka myös on hänen mukaansa yhteydessä asiakkaiden saamaan hyötyyn. Lentoyhtiöille on

Jaakkolan mukaan taloudellisesti erittäin tärkeää, että ne pystyvät ”operoimaan” viiveettä niinä aikoina kun haluavat. Jaakkola huomauttaa, että myös lentomatrustajat kärsivät, mikäli Ilmailulaitoksen toiminta ei ole riittävän tehokasta ja lennot viivästyvät.

Huomo (10.2.2006) nostaa arvoista päällimmäiseksi, turvallisuuden rinnalle, asiakaslähtöisyyden. Asiakaslähtöisyyttä ja palvelualltiutta on Huomon mukaan korostettu viime aikoina paljon Ilmailulaitoksessa. Asiakaslähtöisyys on ollut Huomon mukaan vahvasti esillä organisaation muutosvaiheen aikana 1990-luvun alusta lähtien sekä johdon taholta että koulutuksessa. Huomon mukaan asiakaslähtöisyys on kuitenkin viime kädessä kiinni henkilön persoonasta. *”Jotta päästäisiin todella hienoon suoritukseen, pitää henkilönkin olla sen mallinen.”* Huomo pitää Helsinki-Vantaan nousua ”semmosesta rupusakista maailman parhaimpien lentoasemien joukkoon”, hyvänä esimerkkinä siitä, että viesti on mennyt perille. Lisäksi Huomo toteaa, että asiakashyöty on osa turvallisuutta ja tehokkuutta. Hänen mukaansa asiakas saa hyödyn, jos Ilmailulaitos onnistuu toimintaa tehostamalla pitämään kustannustason alhaisena.

Pitkänen (1.2.2006) painottaa turvallisuuden lisäksi yhteistyön ja uudistumiskyvyn merkitystä. Vanhasta ”virastokulttuurista” on Pitkäsen mukaan päästy eroon mutta töitä on tehtävä, jotta nykyinen kulttuuri muuttuisi ”asiakasystävällisemmäksi ja bisnesmäisemmäksi”. Tämä tehtävä on paljolti Hallinto- ja henkilöstöosaston vastuulla, sillä he vastaavat henkilöstön kehittämisestä. Pitkäsen mukaan juuri yhteistyö ja uudistumiskyky takaavat onnistumisen tässä asiassa.

Pitkäsen mukaan asiakashyödyistä ja asiakaslähtöisyydestä on ”yritetty jauhaa nyt 15 vuotta”. Hän kuitenkin toteaa, että ”joillekin vanhoille jermuille se ei ehkä ihan ole mennyt sillain perille niin kun on sanottu”. Ilmailulaitoksen kirjattuja arvoja ei ole sisäistetty riittävän monipuolisesti koko organisaatiossa. Ilmailulaitoksessa on esimerkiksi vielä sellaisia ryhmiä, jotka eivät Pitkäsen mukaan ”miellä olevansa oikeen niin kun palveluyrityksessä.” Parhaiten arvot ovat Pitkäsen mukaan

toteutuneet ehkäpä pääkonttorissa. Hän kuitenkin huomauttaa, että kulttuurin muuttaminen on hidas prosessi. Pitkäsen mukaan *”se muuttuu koko ajan ja sitä pitäis aina niin kun uusien haasteiden edessä prässätä jollakin ehkä uudella tavalla.”*

Arvokeskustelussa esille tulleet asiat tukevat aikaisempia havaintojani Ilmailulaitoksesta. Arvot on pääkonttoritasolla tarkoin harkittu ja ymmärretty sekä jossain määrin jopa sisäistetty. Ongelma on arvojen jalkauttamisessa siten, että ne korostuisivat tasapuolisesti koko organisaatiossa. Ongelmat arvojen jalkauttamisessa saattavat johtua pitkälti edellä esittämistäni työyhteisötason ongelmista. Arvokeskustelu on vietävä pääkonttoritasolta työyhteisöihin ja operatiiviselle tasolle, jotta niiden vaikutus näkyisi päivittäisessä toiminnassa. Tässä tehtävässä onnistuminen edellyttää johtamisen painopisteen siirtymistä, virallisten toimintamenetelmien käytöstä, epävirallisten rakenteiden hyödyntämiseen. Joustavampien johtamismenetelmien hyödyntäminen toisaalta edellyttää ja toisaalta tukee organisaatiokulttuurin muutosta kohti asiakaslähtöisyyttä.

6. KESKEISET TULOKSET

Tutkimukseni osoittaa, että asiakaslähtöisyys on riippuvainen hyvin monista organisaation toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna, merkittävin asiakaslähtöisyyteen vaikuttava tekijä on organisaation arvot, joiden pohjalle myös sen kulttuuri rakentuu. Niinpä olenkin päätenyt siihen tulokseen, että asiakaslähtöisyys on lopulta arvokysymys. Organisaatio voi toimia puhtaasti asiakaslähtöisesti vain jos jokainen sen jäsenistä on sisäistänyt asiakaslähtöisyyttä tukevat arvot. Asiakaslähtöisyyden edistäminen on siten arvojen kautta tapahtuvaa johtamista.

Asiakaslähtöisten arvojen varaan voidaan organisaation toimintaa kehittää laajemmalti asiakaslähtöiseen suuntaan. Työyhteisötaso, organisaatiotaso ja ulkoinen kuva voidaan rakentaa palvelemaan asiakkaiden tarpeita, kun niiden perustana olevat arvot ovat sopusoinnussa tavoitteiden kanssa. Tekemäni havainto ei sinänsä tuo mitään uutta organisaatiokulttuurin tutkimukseen, mutta liittyy asiakaslähtöisyyden entistä tiiviimmin organisaatiokulttuurin käsitteeseen.

Tarkasteltuani Ilmailulaitoksen asiakaslähtöisyyttä organisaatiokulttuurin näkökulmasta minun on todettava, että pääkonttoritasolla on Ilmailulaitoksessa ymmärretty asiakaslähtöisyyden ajatus. Niin papereissa kuin puheissakin tulee selvästi esiin asiakkaiden merkitys Ilmailulaitoksen kannalta. Se on jopa hieman yllättävää, ottaen huomioon Ilmailulaitoksen historian ja vahvasti teknologiapainotteisen palvelutuotannon sekä määräävän markkina-aseman.

Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että Ilmailulaitoksen ulkoinen kuva on lähes moitteettomassa kunnossa, lukuun ottamatta joitakin viittauksia pieniin puutteisiin markkinalähtöisessä toiminnassa. Yrityksen markkina-asema on lainsäätäjän toimesta turvattu eikä mahdollinen kilpailun kiristyminenkaan huoleta, sillä Ilmailulaitoksen osaaminen on kansainvälisestikin vertailtuna kunnossa. Imago vaikuttaisi olevan nuhteeton, sillä Ilmailulaitoksen toiminnasta saa kaikesta päätellen luotettavan ja laadukkaan kuvan. Myös asiakkaat ovat ilmaisseet tyytyväisyytensä heille tehdyissä kyselyissä. Asiakassuhteiden arvo on myös ymmärretty ja niitä aiotaan tulevaisuudessa kehittää suhdemarkkinoinnin avulla. Lisäksi palveluorganisaation imagoa pyritään edistämään entistä modernimpaan suuntaan viestinnän tuella.

Organisaatiotasolla Ilmailulaitoksen toimintaan vaikuttaa voimakkaasti lait ja normit, joiden merkitys on EU:n myötä korostunut entisestään. Vaikka sääntöjen ja normien koettiinkin suurelta osin rajoittavan asiakaslähtöistä toimintaa ja aiheuttavan ylimääräisiä kustannuksia, löytyi niille myös perusteluja muun muassa turvallisuutta ja tehokkuutta edistävinä tekijöinä. Toisaalta kävi myös ilmi, että

normien merkitys on ylikorostunut ja toiminnan kehittäminen liiketaloudellisten periaatteiden mukaan on saattanut kärsiä tästä syystä. Myös valtion harjoittaman omistajanohjauksen koettiin osaltaan vaikeuttavan ”bisnesmäistä” toimintaa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että toiminnan vapauttaminen entisestään olisi Ilmailulaitoksen kannalta suotuisaa.

Edellä mainitut ongelmat korostuvat etenkin Ilmailulaitoksen johtamisjärjestelmää ajatellen. Ristiriitaisten tavoitteiden vallitessa on ymmärrettävästi vaikea kehittää toimintaa yhtenäisessä linjassa. Sääntöjen noudattaminen ja turvallisuuden takaaminen esimerkiksi vaativat tarkkoja toimintamalleja ja kaavamaisista johtamista. Toisaalta taas tarvittaisiin joustavuutta asiakkaiden palvelemiseksi ja kasvun edellytysten varmistamiseksi. Johtamista tukemaan on kuitenkin onnistuttu luomaan toimiva organisaatorakenne. Vastaajien mukaan Ilmailulaitoksen rakenne nimittäin tukee toimintaa hyvin. Ajoittain ilmenevää ”reviirin vahtimista” lukuun ottamatta osastojen välinen yhteistyö on sujuvaa pääkonttorissa ja lentoasemilla, jossa niiden toiminta yhdistyy matriisiorganisaation tavoin. Viimeaikainen rakennemuutoskin koettiin positiiviseksi asiaksi. Viranomaistoiminnan erkaantuminen selkeyttää vastaajien mielestä Ilmailulaitoksen imagoa palveluorganisaationa.

Työyhteisötasolla ilmeni myös joitakin ongelmia asiakaslähtöisessä toiminnassa. Kävi ilmi, että pääkonttoritasolla organisaation kirjaamat arvot on ymmärretty ja jopa sisäistetty. Turvallisuus korostui arvoista selkeästi ylitse muiden, loppujen esiintyessä tasapuolisesti vastaajien puheissa. Myös asiakaskeskeisyyttä arvostettiin ja sillä nähtiin olevan selkeä yhteys muiden arvojen toteutumiselle organisaation toiminnassa. Rivien välistä voi kuitenkin lukea, että tilanne ei ole yhtä hyvä koko työyhteisössä. Vastauksiin sisältyi nimittäin viittauksia ammattiryhmiin ja ”vanhoihin jermuihin”, jotka eivät vielä ole sisäistäneet asiakaslähtöisyyden merkitystä. Arvoja siis ei ole onnistuttu jalkauttamaan koko organisaatioon siten, että ne ilmenisivät toiminnan tasolla tasapuolisesti. Se että tiedon kulussa ja vuorovaikutuksessa sekä joustavuuden tavoittelussa on esiintynyt ongelmia,

saattaa olla seurausta juuri tästä arvojen ristiriidasta. Byrokratia ja kaavamainen johtaminen, jota Lääkön (2006) mukaan yhä esiintyy Ilmailulaitoksessa, ovat suosineet taloutta ja teknistä laatua korostavia arvoja ja siten osaltaan jarruttaneet asiakaslähtöisen toiminnan kehittymistä Ilmailulaitoksessa.

Asiakaslähtöisyys näkyy Ilmailulaitoksen toiminnassa ehkäpä parhaiten panostuksissa suhdemarkkinointiin ja eri sidosryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä lentomatkustuksen lisäämiseksi. Varsinaisessa palvelutoiminnassa lienee kuitenkin puutteita asiakaslähtöisyyden suhteen. Vaikka vanhasta virastokulttuurista on päästy eroon, on Ilmailulaitoksella vielä tehtävää ansaitakseen todella asiakaslähtöisen palveluorganisaation leiman. Lähtökohta on hyvä ja vaikuttaa siltä, että ainakin johtotasolla ollaan valmiita kohtaamaan tulevaisuuden haasteet, ilmailun suosion lisääntyessä jatkuvasti.

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakaslähtöisesti toimivassa palveluorganisaatiossa vallitsee Grönroosin (2001) mukaan "palvelukulttuuri", jossa jokaisen organisaation jäsenen yksi tärkeimmistä normeista on asiakkaiden hyvä palvelu ja asiakkaiden palvelua ja tarpeita arvostetaan organisaatiossa yleisesti. Palvelukulttuuria edistetään ja tuetaan johtamisen avulla. Johtaminen puolestaan perustuu palvelustrategiaan, joka on laadittu asiakkaiden tarpeiden pohjalta suunniteltujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Perehtyessäni asiakaslähtöisyyttä käsittelevään kirjallisuuteen olen usein törmännyt vastaavanlaisiin päätelmiin, kuten edellä esittämäni Grönroosin ajatukset. Asiakaslähtöisyys on arvokysymys ja toimiakseen asiakaslähtöisesti on organisaation jokaisen jäsenen sisäistettävä asiakaslähtöisyyttä tukevat arvot. Tätä päätelmää vahvistaa myös havaintoni Ilmailulaitoksesta.

Ilmailulaitoksen imagon voi todeta olevan moitteeton. Toisin sanoen Ilmailulaitoksesta saa luotettavan ja laadukkaan mielikuvan. Ilmailulaitoksen arvoihin on kuitenkin kirjattu myös asiakaskeskeisyys. Eri asia on sitten se vaikuttaako Ilmailulaitos asiakkaidensa tai suuren yleisön silmissä asiakaslähtöiseltä palveluorganisaatiolta. Asiakkaat ovat toistaiseksi olleet tyytyväisiä Ilmailulaitokseen mutta heidän odotuksiaan on vaikea arvioida.

Asiakassuhteiden merkityksen lisääntyttyä, on Ilmailulaitoksessa alettu suunnitella suhdemarkkinoinnin tehostamista. Suhdemarkkinointia ja myynnin edistämistä pyritään tukemaan uuden imagon avulla. Ilmailulaitos haluaisi olla asiakkaidensa mielessä nimenomaan palveluorganisaatio. Palveluorganisaation imagoa on alettu rakentaa muun muassa tuotteistamalla uusi nimi. Viestinnällä on toki suuri merkitys imagon luomisessa mutta kuten Irmeli Paavolakin totesi, on imagon pohja todellisessa toiminnassa. Niinpä Ilmailulaitoksen olisikin tuettava viestintää imagon rakentamisessa sisäisen markkinoinnin avulla. Grönroosin (2001) mukaan palvelua on nimittäin mahdoton markkinoida asiakkaille, ellei oma henkilöstö ole ensin sisäistänyt sitä.

Sisäisen markkinoinnin avulla organisaation imagoa voidaan vahvistaa sen jäsenten keskuudessa. Sisäinen markkinointi toimii näin ollen johtamisvälineenä, jonka avulla vaikutetaan henkilöstön arvoihin. Henkilöstön mielikuvilla omasta organisaatiosta on merkitystä myös Ilmailulaitoksen kannalta. Gilmoren ja Carsonin (1995) mukaan asiakaspalvelussa on nimittäin useimmiten mukana enemmän henkilöitä joiden tehtävät liittyvät tuotantoon, toimitukseen, tekniseen palveluun jne. kuin henkilökohtaiseen kontaktiin asiakkaan kanssa. Näiden ihmisten, jotka toimivat ikään kuin asiakaspinnan alapuolella, taidot ja asenteet vaikuttavat voimakkaasti asiakkaan yrityksestä saamaan käsitykseen.

On aivan loogista, että asiakaslähtöisyys ei ole saanut jalansijaa Ilmailulaitoksen toiminnassa, sillä kuten Lääkkö (2006) totesi, Ilmailulaitoksen johtamisessa on korostunut selvästi talouteen ja toiminnan tekniseen laatuun liittyvät asiat.

Raulaksen ym. (2005) mukaan asiakaskeskeisen ajattelun edistämiseksi olisi liiketoiminnan tavoitteiden asettamisessa siirryttävä tuotekeskeisestä ajattelusta asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin.

Palveluhaluttomuuden esiintyminen ja asiakaslähtöisyyden puute joillakin osa-alueilla saattaa olla seurausta siis siitä, että Ilmailulaitoksessa ei ole johtamisen painopisteistä johtuen syntynyt palvelulähtöistä ilmapiiriä. Schneiderin (1990) mukaan palveluyritysten tulisi hoitaa sisäistä ilmapiiriä niin, että asiakkaita palvelevat työntekijät omaksuvat myönteisen asennoitumisen palvelemista kohtaan. Työntekijöiden on koettava, että organisaation rutiineissa, toimintaperiaatteissa sekä johdon ja palkitsemisjärjestelmien suuntaviivoissa korostetaan hyvän palvelun tärkeyttä.

Ilmailulaitoksessa on myös havaittavissa Mäkipeskan ja Niemelän (2005) esittämät kolme tyypillisintä organisaatioissa vallitsevaa tiedostamatonta arvomaailmaa, joista he käyttävät nimitystä ”syvärakenne”. Omistajien ja ylimmän johdon arvoissa korostuu luonnollisesti talous ja organisaation ulkopuoliset tekijät. Ammattiryhmien arvoissa painottuu puolestaan tekninen osaaminen ja oman ammatin arvostus. Henkilöstön arvot näkyvät ja vaikuttavat työyhteisötasolla. Eroavuudet ammattiryhmien ja henkilöstön arvoissa saattavat vaikeuttaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Ilmailulaitoksessa nämä ongelmat kärjistyivät 1990-luvulla.

Asiakaslähtöisyyden avulla voitaisiin edistää yhteistoimintaa juuri organisaatio- ja työyhteisötasolla. Näin voidaan olettaa, sillä kuten aiemmin totesin, asiakaslähtöisyys on arvokysymys ja yhtenäisillä arvoilla on kiistämättä positiivinen vaikutus organisaation toimivuuteen. Toisaalta kulttuurin muutos on hidas prosessi ja asiakaslähtöisyyteen on alettu kiinnittää enempi huomiota vasta viime aikoina Ilmailulaitoksessa. Kulttuurin muutosta vaikeuttaa osaltaan organisaation rutinoitunut toimintatapa, joka on kehittynyt tukemaan turvallisuuteen liittyviin normeihin ja ohjesääntöihin pohjautuvaa toimintaa, jossa teknisellä osaamisella on ollut suuri merkitys.

Asiakkaiden kannalta on toki tärkeää, että Ilmailulaitoksen toiminnallinen laatu on hyvä ja matkustajien turvallisuus taattu. Kysymys on siitä, onko tämä oletus lähtöisin ainoastaan Ilmailulaitoksesta, vai onko myös asiakkaiden mielipidettä kysytty ja onko heidän tarpeensa huomioitu kokonaisuudessaan? Voi olla, että asiakkaat pitävät kohtuullista hintatasoa ja korkeaa teknistä laatua ikään kuin itsestään selvyytenä, Ilmailulaitoksen yhteiskunnallisesta roolista johtuen. Asiakkaiden onnistuminen omassa liiketoiminnassaan vaatii kuitenkin Ilmailulaitokselta todennäköisesti enemmän kuin pelkkien lainsäädännöllisten velvoitteiden suorittamista.

Ilmailulaitoksella on melko hyvät lähtökohdat kehittyä asiakaslähtöisesti toimivaksi palveluorganisaatioksi. Arvojen toteutuminen organisaation toiminnassa edellyttää nimittäin sitä, että organisaation johto on ne hyväksynyt ja sisäistänyt. Asiakaslähtöinen ajattelu saa kuitenkin työyhteisötasolla ja lopulta syvärakenteessa jalansijaa vain jos Ilmailulaitoksen johto painottaa päivittäisessä toiminnassaan ja koulutuksen yhteydessä sen merkitystä. Lisäksi organisaation johtamisjärjestelmän on tuettava henkilöstön palveluhalukkuutta.

Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan esimerkiksi organisaatorakenteen jäykkyys, hierarkkisuus, byrokraattisuus, normien määrä ja selkeys sekä ohjauksen loogisuus vaikuttavat voimakkaasti organisaation kulttuuriin. Johtamisjärjestelmältä vaaditaan siis joustavuutta, jotta palvelutyöntekijät saisivat riittävän vapauden toimia asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Palveluorganisaatiossa johdon tehtävänä on tarjota resurssit palvelustrategian noudattamiseksi. Grönroosin (2001) mukaan se ei saa kuitenkaan toimia liian kaukana asiakasrajapinnasta, jotta asiakkaiden merkitys ei unohtuisi strategisessa päätöksenteossa.

LÄHTEET

Tapio Aaltonen, Erika Heiskanen, Pekka Innanen: Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä, WSOY, 2003.

Christian Grönroos: Palveluiden johtaminen ja markkinointi, WSOY, 2001.

Charles Hampden-Turner: Yrityskulttuuri – Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus, Ekonomia, 1991.

Geert Hofstede: Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi, WSOY, 1992.

Meyer J. and Allen N. Commitment in the Workplace. Thousand Oaks, Sage Publications, 1997.

Marja Mäkipeska ja Terttu Niemelä: Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne, Edita, 2005.

Richard Normann: Service management, strategy and leadership in service business. Second edition, John Wiley & Sons, 1991.

Richard Normann: Normannin liiketoimintateesit, Ekonomia, 2001.

Mika Raulas, Kalevi Hellman, Elina Peuhkurinen: Asiakasjohtamisen työkirja, WSOY 2005.

Edgar H. Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Weilin+Göös, 1987.

Storbacka, Blomqvist, Dahl, Hager: Asiakkuuden arvon lähteillä, WSOY, 1999.

Opinnäytteet

Lääkkö Jouko. Ilmailuvirastosta liikelaitokseksi. Pro Gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, 2006.

Palukka H. Johtotähdet - ammatillisen kulttuurin rakentuminen. Organisaatiokulttuurin tutkimus. Akateeminen väitös. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiopsykologian laitos, 2003.

Artikkelit kokoomateoksessa

Bowen D. and Lawler E. Empowering Service Workers: What, Why, How and When. Sloan Management Review, Spring, 31–9, 1992.

Eräsaari R. Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. Teoksessa Asiantuntijoiden areenat. Toim. Ilkka Pirttilä & Susan Eriksson. Jyväskylän yliopisto SoPhi 66, 2002.

Gilmore A. & Carson D. Managing and Marketing to Internal Customers. Teoksessa Understanding Service Management. Toim. Glynn W.J. & Barnes J.G. John Wiley and Sons 1995.

Gist M.E. and Mitchell T.R. Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability. Academy of Management Review, 17, 183–211, 1992.

Hogan J., Hogan H. ja Bush C. How to Measure a Service Orientation. Journal of Applied Psychology, 69, 167–73, 1984.

Pauli Juuti. Organisaatiokulttuurin muuntaminen. Teoksessa Terve Työyhteisö – Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Toim. Kari Lindström. Työterveyslaitos 1994.

Schneider B. & Schechter D. Development of a Personnel Selection System for Service Jobs. Teoksessa Managing Services. Toim. Lovelock, C. Prentice Hall. 1992.

Schneider B. The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. Teoksessa Organizational Climate and Culture. Toim. Schneider B. Jossey-Bass 1990.

Siehl, C. After the founder. Teoksessa Organizational culture. Toim. Frost, Sage Publications, Newbury Park 1985.

Zerbe W.J., Dobni D. & Harel G.H. (1998) Promoting Employee Service Behavior: The Role of Perceptions of Human Resource Management Practices and Service Culture. Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 15(2).

Sähköiset lähteet

Ilmailuhallinnon www-sivusto. <www.ilmailuhallinto.fi> 27.3.2006.

Ilmailulaitoksen www-sivusto. <www.ilmailulaitos.fi> 13.3.2006.

Kauppa- ja teollisuusministeriön www-sivusto. <www.ktm.fi> 14.3.2006.

Riccardo Peccei & Patrice Rosenthal: Front-line responses to customer orientation programmes - a theoretical and empirical analysis, International Journal of Human Resource Management, Volume 11, Number 3 (June 1, 2000). <www.ebsco.com>

Valtiovarainministeriön www-sivusto. <www.vm.fi> 28.12.2005.

Painetut lähteet

Ilmailulaitoksen vuosikertomus 2004. Toim. Ilmailulaitos.

Kauppalehti 9.2.2006, N:o 28.

Haastattelut

Lennonvarmistusosaston johtaja, Heikki Jaakkola, Ilmailulaitos. 1.2.2006.

Hallinto- ja henkilöstöosaston johtaja, Erkki Pitkänen, Ilmailulaitos. 1.2.2006.

Viestintäosaston johtaja, Irmeli Paavola, Ilmailulaitos. 1.2.2006.

Kenttäosaston johtaja, Martti Huomo, Ilmailulaitos. 10.2.2006.

Talousosaston johtaja, Ari Haapanen, Ilmailulaitos. 10.2.2006.